

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы и оценка стоимости бизнеса

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Оценка инновационного потенциала промышленных
организаций»

Обучающийся

И. М. Чикунов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к. экон.наук, доцент, А. А. Шерстобитова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий.....	7
1.1 Понятие инновационного потенциала предприятия	7
1.2 Ключевые факторы развития инновационного потенциала предприятия	21
1.3 Алгоритм оценки управленческих решений и процедур по воспроизводству инновационного потенциала предприятия.....	38
2 Анализ и оценка инновационного потенциала исследуемых предприятий	49
2.1 Анализ инновационной среды и инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ»	50
2.2 Анализ инновационной среды и инновационного потенциала ПАО «ФОСАГРО».....	59
2.3 Анализ инновационной среды и инновационного потенциала ПАО «АКРОН»	69
3 Рекомендации по повышению инновационного потенциала исследуемых предприятий.....	78
3.1 Проблемы инновационного развития исследуемых предприятий	78
3.2 Разработка мероприятий по повышению инновационного потенциала	83
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению инновационного потенциала.....	90
Заключение	96
Список используемой литературы и используемых источников.....	98
Приложение А	108
Приложение Б.....	112
Приложение В.....	113
Приложение Г	114
Приложение Д.....	117
Приложение Е.....	119

Введение

Актуальность темы исследования. Быстро прогрессирующая глобализация, научно-технический прогресс, темпы которого всё более ускоряются, и конкурентная борьба требуют инновационного развития предприятия. Только так оно может успешно функционировать на рынках внутренних и мировых. То, насколько предприятие восприимчиво к инновационным образованиям показывает его инновационный потенциал.

Под потенциалом понимают способность перехода материи от возможности к реальности, от одного состояния к другому. В настоящее время инновационная деятельность - основной критерий целесообразности существования предприятия. Если развивается инновационный потенциал, развиваются и предприятие вместе с его подразделениями, а также все составляющие производственной системы.

Объектом исследования выступает ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО» и ПАО «АКРОН», компании относятся к отрасли АПК, так как производят удобрения для сельского хозяйства.

Предметом магистерской диссертации является инновационный потенциал промышленных предприятий РФ.

Гипотеза исследования: существует положительная связь между уровнем развития инновационного потенциала промышленных организаций и их конкурентоспособностью на рынке, а также между использованием инноваций и ростом финансовых показателей организации. Для оценки инновационного потенциала необходимо учитывать такие факторы, как научно-технический потенциал организации, наличие интеллектуальной собственности, квалификацию персонала, инвестиционную привлекательность, а также уровень сотрудничества с другими организациями и научно-исследовательскими учреждениями.

Целью данной работы выступает оценка инновационного потенциала промышленных организаций и способы его повысить. Чтобы достичь цели исследования, необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие инновационного потенциала промышленной организации;
- описать ключевые факторы развития инновационного потенциала промышленной организации;
- выявить алгоритм управленческих решений и процедур по воспроизводству инновационного потенциала промышленной организации;
- проанализировать инновационную среду и инновационный потенциал ПАО «УРАЛКАЛИЙ»;
- проанализировать инновационную среду и инновационный потенциал ПАО «ФОСАГРО»;
- проанализировать инновационную среду и инновационный потенциал ПАО «АКРОН»;
- выявить проблемы инновационного развития исследуемых предприятий;
- разработать мероприятия по повышению инновационного потенциала;
- оценить экономическую эффективность мероприятий по повышению инновационного потенциала.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили инновационные продукты и технологии юридических лиц.

В ходе работы были использованы следующие методы исследования: методологический анализ проблем управления инновациями, что позволяет оценивать инновационные продукты; теоретический анализ и синтез; наблюдение о возможности восприятия информации.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной методики оценки инновационного потенциала промышленных организаций,

которая учитывает, как внутренние факторы организации, так и внешние факторы, включая экономическую среду и конкурентную ситуацию на рынке. В отличие от метода или модели, методика является способом экономической оценки инновационного потенциала промышленных организаций, представляя собой некий технологический процесс, характеризуемый следующими новыми признаками, такими как 21 критерий оценки, соответственно в работе предложена новая совокупность операций. В рамках исследования проведен анализ факторов, влияющих на развитие инноваций в промышленности, и выявлены наиболее значимые из них. Кроме того, разработана комплексная методика оценки инновационного потенциала организации, которая позволит дать более объективную оценку и рекомендации для дальнейшего развития. Таким образом, результаты исследования могут стать важным вкладом в развитие инновационной деятельности промышленных организаций и повышение их конкурентоспособности на рынке.

Апробация результатов работы. Опубликована научная статья на тему: «Инновационный потенциал промышленных предприятий в условиях кластерного развития», издательство «Электронная наука» Столыпинский вестник Том 5, №3/2023.

Разработан алгоритм управленческих решений и процедур по воспроизводству инновационного потенциала предприятия. Проведен анализ инновационного потенциала исследуемых предприятий ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО» и ПАО «АКРОН». Подтверждением научной новизны являются разработка мероприятий по повышению инновационного потенциала предприятий.

Теоретическая значимость исследования заключается в дополнении раздела теории и практики инновационного потенциала предприятий и пути его повышения. Практическая значимость заключается в том, чтобы разработать практические рекомендации по повышению инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО» и ПАО «АКРОН».

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть применены в работе руководством промышленных организаций при разработке стратегии развития инновационной деятельности и планировании инвестиционной деятельности. Методика оценки инновационного потенциала, разработанная в рамках исследования, позволит более точно определить уровень развития инновационной деятельности организации и выявить потенциал для роста.

Также, результаты исследования могут быть применены при принятии решений о выборе стратегии сотрудничества с другими организациями и научно-исследовательскими учреждениями. Также методика может быть использована для сравнения инновационного потенциала разных организаций и выявления лучших практик.

Материалы исследования являются актуальными в понятии и классификации инноваций, изучена инновационная среда и инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО» и ПАО «АКРОН».

Структура магистерской диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Список литературы при написании составляет 71 источник. Также в работе 7 приложений, 27 таблиц и 22 рисунка. Объем работы составляет 107 страниц до приложений.

1 Теоретические основы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий

1.1 Понятие инновационного потенциала предприятия

В условиях глобальных вызовов, перманентно возникающих в экономике, необходимо рельефно проследить тенденции конкурентоспособности промышленных предприятий, что обусловлено потребностью качественно нового ускорения развития российской экономики на основе внедрения современных достижений научно-технического прогресса как важной предпосылки ее развития и модернизации на инновационных началах. В этом контексте особая роль должна отводиться российской промышленности и ее первичным звеньям – предприятиям, которые опережающими темпами обновляют свою материально-техническую базу на основе использования новейших технологий, повышают уровень своей инновационной деятельности, развивают свой инновационный потенциал, а также организуют его. Организации стараются производить продукцию инновационным способом, чтобы было соответствие международным стандартам качества и была возможность конкурировать на внутреннем и внешнем рынках [59].

Инновационный потенциал предприятия отражает его способность к созданию и внедрению новых идей, технологий, продуктов и процессов, что позволяет увеличивать эффективность и конкурентоспособность компании. Он представляет собой совокупность ресурсов, знаний и компетенций, которые могут быть использованы для разработки и внедрения инноваций в бизнес-процессы компании [5]. Инновационный потенциал предприятия включает в себя следующие элементы:

- ресурсы – это финансовые, материальные и человеческие ресурсы, необходимые для разработки и внедрения инноваций;
- знания и компетенции – это специальные знания, навыки и опыт, необходимые для реализации инновационных идей и проектов;

- инновационная культура – это общая атмосфера на предприятии, которая поощряет идеи и инновации, а также способствует их реализации;
- система управления инновациями – это набор процессов, инструментов и методов, которые используются для разработки, внедрения и управления инновациями;
- связи с внешней средой – это контакты и отношения предприятия с внешними организациями, такими как университеты, научно-исследовательские центры, партнеры по бизнесу и т.д., которые могут предоставить дополнительные знания и ресурсы для разработки и внедрения инноваций.

Существует ряд законов и нормативных документов в РФ, которые направлены на развитие инновационного потенциала предприятий. Ниже перечислены некоторые из них:

- федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике" (от 23.08.1996 N 127-ФЗ) - этот закон регулирует научную и инновационную деятельность в России [46];
- федеральный закон "О техническом регулировании" (от 27.12.2002 N 184-ФЗ) - в этом законе определяются основные принципы технического регулирования в РФ, а также устанавливается порядок обеспечения безопасности продукции и услуг [45];
- федеральный закон № 244 «Об инновационном центре "Сколково"» от 28.09.2010 г. [47] Федеральный закон № 244 "Об инновационном центре "Сколково"" был принят в 2010 году и предназначен для создания особой экономической зоны в Московской области, где компании и стартапы, работающие в области науки, технологий и инноваций, могут получить налоговые и административные льготы.

Инновационный центр "Сколково" ставит перед собой задачу развития высокотехнологичных отраслей экономики, таких как информационные технологии, биотехнологии, энергетика, космическая технология и другие.

Для достижения этой цели созданы инфраструктура и условия для развития инновационной экосистемы, которые включают в себя лаборатории, центры трансфера технологий, бизнес-инкубаторы и другие инструменты поддержки.

В рамках этого закона участники инновационного центра могут получить налоговые льготы, такие как освобождение от налога на прибыль на срок до 10 лет, а также упрощенные процедуры для получения государственных и коммерческих заказов. Основной целью Федерального закона № 244 является создание благоприятной экосистемы для развития инноваций в России, привлечение инвестиций в высокотехнологичные отрасли и создание новых рабочих мест в этих сферах.

- указа Президента РФ от 07.10.2008 г. № 1448 «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов» [52];
- распоряжение Правительства РФ от 14.07.2008 г. №998-р «О присоединении к Договору Всемирной организации интеллектуальной собственности по исполнениям и фонограммам, принятому дипломатической конференцией по некоторым вопросам авторского права и смежных прав в г. Женеве 20.12.1996 г.» [51];
- постановление Правительства РФ № 312 от 08.04.2009 г. «Об оценке результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения» [48];
- постановление Правительства РФ № 218 от 09.04.2010 г. «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства» [49];
- постановление Правительства РФ № 219 от 09.04.2010 г. «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования» [50].

Инновационный потенциал предприятия может быть оценен на основе анализа указанных выше элементов и определения того, насколько компания готова к созданию и внедрению новых идей и технологий в свою деятельность.

Необходимо сразу отметить, что подавляющее большинство российских промышленных предприятий не готовы к решению таких задач. То есть они не обладают достаточно развитым инновационным потенциалом, к тому же, хотя очень досадно констатировать, как показывают соответствующие данные официальной статистики, в его развитии из года в год не наблюдается динамичного роста в условиях ускоренного научно-технического прогресса [24]. В связи с этим следует дать соответствующую аналитическую оценку современному состоянию развития инновационного потенциала промышленных организаций и очертить влияние основных факторов, которые тормозят этот процесс и становятся основной преградой для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, и даже более негативно сказываются на эффективности их производственно-хозяйственной деятельности [25].

Следовательно, в этом контексте всестороннему анализу подлежат не только основные, но и все другие, косвенные факторы, так или иначе причастные к процессу развития инновационного потенциала промышленных организаций.

Однако необходимо сразу отметить, что этому процессу должно предшествовать выяснение ряда теоретико-методологических аспектов, которые касаются исследования этой проблемы.

Сегодня термин «инновационный потенциал» трактуют по-разному. Основная масса учёных пользуется при этом ресурсным подходом, считая инновационный потенциал совокупностью ресурсов, нужных для того, чтобы осуществлять инновации.

Жизненный цикл инновации включает период времени, начинающийся с момента рождения идеи, включая период создания и распространения инновации, и заканчивающийся использованием инновации. Каждый

компонент такого цикла самостоятелен, имеет свои закономерности развития и наделен определенной ролью.

Восходящим и определяющим элементом жизненного цикла инновации является наука, генерирующая идеи. Однако, материализация и реализация научных открытий во многом зависят от этапов разработки новой техники и организации ее широкого выпуска. Рассматривая, как внутренние факторы влияют на инновационный потенциал, следует учитывать существенное влияние инновационной культуры конкретной организации на процессы управления инновационной деятельностью. [53].

Основными факторами, оказывающими свое влияние на способности предприятия проводить инновационную политику, есть те же самые факторы внешней среды, оказывающие свое негативное влияние на весь уровень инновационной деятельности предприятия (Таблица 1) [55].

Любой приведенный выше фактор может при конкретных условиях и в конкретное время влиять как в отрицательную, так и в положительную сторону, а также предоставлять новые возможности предприятию (таблица 1). Если инновационный климат в стране в целом улучшается (ухудшается), то на каждом её предприятии и в каждом её регионе улучшается (ухудшается) инновационный потенциал.

Таблица 1 – Факторы влияния внешней среды на инновационный потенциал

Название	Сущность	Возможности
1	2	3
Факторы деловой среды		
Потребители	Изменяющиеся потребности и требования могут стимулировать инновации. Кроме того, их отзывы и обратная связь могут помочь компании улучшить свой продукт или услугу.	Компании используют обратную связь от потребителей для создания и тестирования новых продуктов
Партнеры	Партнерство с компанией, которая имеет высокий уровень технологической экспертизы, может помочь компании развить новые технологии и продукты.	Сокращение времени на исследование и разработку новых технологий, поможет снизить риски и расходы на их внедрение
Регуляторы	Ограничения, налагаемые правительством на определенные виды технологий, могут затруднить разработку новых продуктов. С другой стороны, поддержка правительства в виде финансовых пособий может стимулировать развитие инноваций.	Ограничения на использование технологий могут стать вызовом для компаний
Конкуренты	Стимулировать компанию к созданию новых продуктов и услуг для удовлетворения потребностей рынка. Однако сильная конкуренция также может препятствовать развитию инноваций, особенно если компания не имеет достаточных ресурсов для их создания и внедрения.	Быстрое реагирование на новые тенденции на рынке
Факторы общей среды		
Культура	Культурные факторы, такие как образование, ценности, традиции, культурные нормы и убеждения, могут влиять на инновационный потенциал компаний. Общество, которое высоко ценит инновации и науку, может быть более склонным к инвестированию в исследования и разработки, что может привести к развитию новых технологий и продуктов.	Стимулирование интереса к новым идеям; Создание инновационной среды; Развитие творческого мышления;
Экономика	Экономические условия, такие как уровень инвестиций, стабильность валюты, инфляция, рынок труда и т.д., могут влиять на инновационный потенциал компаний. Высокий уровень инвестиций может стимулировать исследования и разработки новых технологий, а стабильность валюты может снизить риски при инвестировании в инновационные проекты.	Повышение уровня инвестиций; Создание новых рынков; Снижение затрат.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Социум	Оказывает влияние на инновационный потенциал путем формирования и изменения взглядов, и ценностей людей. Общество становится более открытым к новым технологиям и идеям, это может способствовать развитию инновационной деятельности.	Повышение образовательного уровня и развитию культуры предпринимательства, что может привести к возникновению новых идей и инновационных проектов.
Законодательная база	Законы и регуляции также могут влиять на инновационный потенциал. Наличие законов, которые защищают интеллектуальную собственность и поощряют инвестиции в инновации, может способствовать развитию инновационной деятельности.	Защита интеллектуальной собственности, компании могут получить экономическую выгоду от своих инноваций и инвестировать в дальнейшее развитие
Факторы глобальной среды		
Технологическая среда	Введение новых технологий может повысить эффективность производства, улучшить качество продукции и сократить затраты.	Технологические изменения могут способствовать созданию новых продуктов и услуг, которые могут быть конкурентоспособными на рынке.
Международная среда	Вступление на международный рынок может стимулировать развитие новых продуктов и услуг, а также способствовать внедрению новых технологий.	Международная конкуренция может стать стимулом для инноваций и улучшения продуктов и услуг, чтобы оставаться конкурентоспособным на мировом рынке.

Источник: составлено автором на основании источника [7]

Организовывать, планировать и использовать научно-технические достижения помогают временные, трудовые и стоимостные оценки жизненного цикла инновации. Управлять инновационным процессом, длительностью жизненного цикла инновации и эффективностью инновационной деятельности можно при помощи различных способов и инструментов. Последовательность осуществления работ позволяет рассматривать жизненный цикл инновации как инновационный процесс [15]. Учёные Стенфордского научно-исследовательского института предлагают классифицировать отдельные фазы данного процесса:

- фаза открытия - период, предшествующий изобретению, в течении которого проводятся фундаментальные исследования;
- фаза творчества - период от открытия до изобретения, в течении которого проводятся прикладные исследования;
- фаза реализации- период от изобретения до начала разработки в промышленных масштабах.
- фаза разработки – период, требующийся для разработки;
- циклы технологических инноваций в определенных областях;
- циклы деловые, во время которых нововведение принимается потребителем.

Схема, в соответствии с которой инновационный процесс разделяется на фазы, представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Стадии инновационного процесса

Источник: составлено автором самостоятельно

Инновационный процесс — это последовательность этапов, которые необходимо пройти для создания и внедрения новой продукции, технологии или услуги. Основные стадии инновационного процесса включают:

- генерация идей – на этой стадии происходит поиск новых идей и возможностей для развития бизнеса, который может включать в себя различные методы, такие как маркетинговые исследования, опросы потребителей, анализ трендов и технологий;

- оценка идей – на этой стадии проводится анализ и оценка всех сгенерированных идей с целью выбора наиболее перспективных для реализации в будущем;
- разработка – на этой стадии начинается детальная разработка выбранных идей, которая включает в себя определение спецификаций продукта или услуги, проектирование, разработку прототипов и тестирование;
- тестирование и анализ – на этой стадии новый продукт, технология или услуга тестируется на предмет соответствия требованиям и ожиданиям клиентов, а также проводится анализ его рентабельности и рисков;
- внедрение и коммерциализация – на этой стадии происходит запуск нового продукта или услуги на рынок, привлечение клиентов и продвижение продукта;
- оценка результатов – на этой стадии проводится анализ результатов, полученных в результате инновационного процесса, оценивается его эффективность и принятие решения о необходимости внесения изменений и улучшений в процесс в будущем.

Каждая из этих стадий имеет свои особенности и представляет собой важный этап в инновационном процессе, который необходимо проходить для успешного создания и внедрения новых продуктов, технологий и услуг на рынке [17].

Инновационный процесс – это совокупность научных, технических, технологических и организационных изменений, происходящих в ходе внедрения инновации. А также совокупность затрат интеллектуального труда, направленных на создание нового продукта, обладающего определенными техническими, производственными и коммерческими характеристиками. Благодаря инновационному процессу появляются новые характеристики техники, новые качественные параметры готового потребительского продукта (государственного и коммерческого) и новые технологии [19].

Вне зависимости от того, как звучит формальное определение инновационных процессов, специалисты отзываются о них как о процессах, призванных удовлетворить конкретные коммерческие потребности путём успешной коммерциализации новшеств и затрагивающие маркетинговую, научно-техническую, производственную сторону предпринимательской деятельности. По мнению, например, Б. Твисса, инновационный процесс служит изменению общества, преобразовывая научное знание в физическую реальность [70].

Однако инновационный процесс становится возможен потому, что взаимодействует множество факторов. Не только он воздействует на общество, но и общество воздействует на него в разных аспектах: организационном, экономическом, научно-техническом, производственном, социальном и пр. Инновационный процесс идёт в два этапа: предварительный (до того, как продукт вышел на рынок) и рыночный.

Инновационный процесс начинается с фундаментальных исследований, необходимых для того, чтобы получать новые научные знания и выявлять закономерности. Фундаментальные исследования проводятся с целью открывать новые связи между явлениями, познавать необходимость развития природы и общества в отношении той сферы, где новшества станут активно использоваться. Генератором идей и источником новых отраслей знаний здесь является фундаментальная наука [20]. Итогом теоретических научных исследований становятся совершение научных открытий, обоснование новых представлений и понятий, разработка новых теорий. Поисковые исследования проводятся с целью открыть новые принципы возникновения идеи, создать новации, экспериментально проверить новшества, призванные удовлетворить общественные потребности.

Далее идут прикладные научно-исследовательские работы. Разрабатывается новый продукт. При этом проводится эскизно-техническое проектирование, выпускается рабочая конструкторская документация, изготавливаются и испытываются опытные образцы.

Завершаются научные исследования опытно-конструкторскими работами. Результаты прикладных исследований используются для того, чтобы создать, модернизировать или усовершенствовать образцы новой техники, технологий, материалов [21].

Далее идёт рыночный этап. Результаты инновационной деятельности реализуются на практике. Сперва идёт производство предсерийное. Эта стадия включает:

- проведение исследовательских и экспериментальных работ ради того, чтобы изготовить, отремонтировать и обслужить специальное оборудование, благодаря которому проводятся научные исследования и разработки;
- непосредственно производственный процесс, в ходе которого итог научно-технических разработок материализуется в масштабах, соответствующих потребительским запросам.

Произведённый продукт доводится до потребителя. В настоящее время инновационный процесс не рассматривается исключительно как внедрение, то есть первый выход на рынок инновационного продукта, услуги или дополнение новой технологии к проектной мощности. Внедрение не прерывает инновационный процесс. Чем шире новшество распространяется, тем сильнее совершенствуется, выше его эффективность, обширней перечень потребительских свойств. Все это ведет к расширению его сферы применения и рынков сбыта. Есть и новые потребители, которые воспринимают инновационный продукт, услугу или технологию как что-то новое для себя. То есть целью инновационного процесса является создание необходимых рынку услуг, продуктов и технологий, при этом на его направленность, темпы и цель влияет социально-экономическая среда, в которой происходит развитие и функционирование данного процесса [22].

Предлагается определять инновационный потенциал предприятия с учетом реальных и потенциальных возможностей, а также как органическое сочетание способностей призванных обеспечивать его качественное

инновационное развитие. Не только самими ресурсами, а также возможностями и способностями определяется уровень инновационного потенциала, но и на этот процесс оказывает свое влияние непосредственная и опосредованная среда хозяйствования. Концентрировать свое внимание предприятия должны не только лишь исключительно на своих внутренних делах, но и в своей хозяйственной деятельности должны выявлять и учитывать возможные изменения во внешней среде.

Протекание инновационного процесса, опосредованное функционирование инновационной инфраструктуры, которая включает (рисунок 2).



Рисунок 2 – Элементы функционирования инновационной инфраструктуры

Источник: составлено автором самостоятельно

Инновационная инфраструктура — это совокупность элементов, институциональных и организационных механизмов, которые создают благоприятную среду для развития инноваций [60]. Основными элементами функционирования инновационной инфраструктуры являются:

- научные и образовательные учреждения – университеты, научные центры, исследовательские институты, которые занимаются фундаментальными и прикладными исследованиями, разработкой новых технологий и обучением кадров;
- инновационные предприятия – компании, которые занимаются разработкой и внедрением новых продуктов, технологий и услуг на рынке;
- инкубаторы и акселераторы – организации, которые специализируются на поддержке начинающих инновационных компаний, предоставляют помещения, инвестиции и экспертную поддержку;
- инвестиционные фонды – финансовые организации, которые инвестируют деньги в инновационные проекты и компании, чтобы помочь им реализовать свой потенциал;
- инновационные сети – организации, которые связывают различные инновационные компании, ученых, представителей бизнеса и государственных структур с целью обмена знаниями и опытом, создания совместных проектов и развития инновационной деятельности;
- государственная поддержка – меры, которые принимаются государственными органами для поддержки инновационной деятельности, такие как налоговые льготы, гранты, субсидии, обучение и т.д.;
- интеллектуальная собственность – права на инновационные продукты и технологии, которые защищены законодательством и могут быть использованы для защиты прав инновационных компаний и привлечения инвестиций [23].

Все эти элементы являются важными компонентами инновационной инфраструктуры и взаимодействуют между собой, создавая благоприятную среду для развития инноваций и экономического роста [63]. В зависимости от самого характера инновационного процесса и его организации в процессе его реализации, к инновационным предприятиям относят следующие:

- инновационное предприятие на базе модели внутренней организации (то есть, когда создают инновации и осваивают их специализированные подразделения внутри самого предприятия непосредственно по инновационному проекту путем планирования и мониторинга процессов и их взаимодействия);
- инновационное предприятие на базе внешней организации при помощи заключения контрактов (то есть, когда размещают заказ на создание или же на освоение инновации между сторонами сделок организации);
- инновационное предприятие на базе внешней организации с помощью создания венчура (то есть, когда в целях реализации своего инновационного проекта предприятие создает дочерние венчурные фирмы в целях привлечения со стороны дополнительных средств).

Рассматривать предлагается инновационный климат как внешнюю среду, включающую в себя совокупность факторов, указывающих и обосновывающих целесообразность осуществления инновационного проекта. Каждый из таких в отдельности факторов может оказывать в определенный момент времени и при возникновении определенных обстоятельств как положительное, так и отрицательное свое влияние, а также способен и приводить к появлению инновационных возможностей для предприятий [2]. Поэтому если рассматривать в целом сам инновационный климат, сложившийся в стране на предмет ухудшения либо улучшения инновационного потенциала, то он может привести, либо к ухудшению, либо к улучшению его в каждом регионе страны и каждом ее предприятии. В отношении негативного воздействия факторов следует сказать, что

предприятиям нужно обязательно предусматривать в своей деятельности возникновение возможных рисков и, в связи с этим для предупреждения этого разрабатывать и принимать необходимые меры предосторожности [33].

Инновационная деятельность предприятия рассматривается как комплекс мер предполагающих совокупность работ, выполняющихся на данном предприятии определенными его организационными структурами на каждом из этапов (начиная от момента зарождения самой идеи и до выхода на рынок конкретного продукта). В комплексе все это на каждом конкретном предприятии создает прогрессивные условия для активизации стратегии инновационного развития и всего инновационного процесса в целом. Но при этом возникает острая необходимость в полной замене устаревших ненужных предприятию в новых условиях развития инструментов его управления, ориентированных только лишь на экономический эффект к более целенаправленному инновационному развитию, приводящему к качественным изменениям [1].

1.2 Ключевые факторы развития инновационного потенциала предприятия

Доказанным фактом сегодня является то, что современное экономическое состояние требует внедрения новых технологий и продуктов, с помощью которых будут создаваться новые производственные возможности. В качестве одного из основных факторов экономического развития можно назвать научно-технический прогресс, который связывается все чаще с понятием инновационное развитие.

Рост эффективности инновационного процесса напрямую зависит от точности оценки, а также учета регионального инновационного потенциала. Правильность решений управленческого характера определяется достоверностью оценки инновационного потенциала. Развитие инновационного потенциала предприятия зависит от многих факторов. Ниже приведены некоторые из ключевых факторов:

- наличие квалифицированных и творческих сотрудников. Развитие инновационного потенциала предприятия требует наличия специалистов, которые способны вносить новые идеи и знания, разрабатывать инновационные продукты и технологии;
- использование современных технологий и методов работы. Для создания инновационных продуктов и технологий необходимо использовать современные технологии и методы работы, такие как машинное обучение, искусственный интеллект, большие данные и т.д;
- гибкость и быстрота реакции на изменения внешней среды. Инновационные компании должны быть гибкими и быстро реагировать на изменения внешней среды, такие как изменение требований потребителей, появление новых конкурентов и т.д;
- инвестиции в исследования и разработки. Для развития инновационного потенциала организации необходимо инвестировать в исследования и разработки, чтобы создавать новые продукты и технологии;
- поддержка со стороны государства и инвесторов. Инновационные компании нуждаются в поддержке со стороны государства и инвесторов, которые могут предоставить финансирование, экспертизу и другие ресурсы для развития инновационных проектов;
- управление инновациями. Для эффективного управления инновационным процессом, предприятие должно иметь четкую стратегию, процессы и методы управления инновациями, которые позволяют оптимизировать использование ресурсов и управлять рисками;
- сотрудничество с другими компаниями и инстанциями, взаимодействие с другими компаниями, университетами, исследовательскими институтами и другими инстанциями позволяет обмениваться знаниями и опытом, создавать новые партнерства и

проекты, что способствует развитию инновационного потенциала предприятия;

– создание инновационной культуры. Для успешного развития инновационного потенциала предприятие должно создавать инновационную культуру, которая поощряет творческий подход к работе, инновационное мышление и инициативность;

– анализ и управление рисками. Разработка инновационных продуктов и технологий сопряжена с рисками, поэтому предприятие должно проанализировать возможные риски и разработать стратегии по их управлению [26].

Внешние и внутренние факторы микроуровня инновационной среды отражены на рисунке 3.

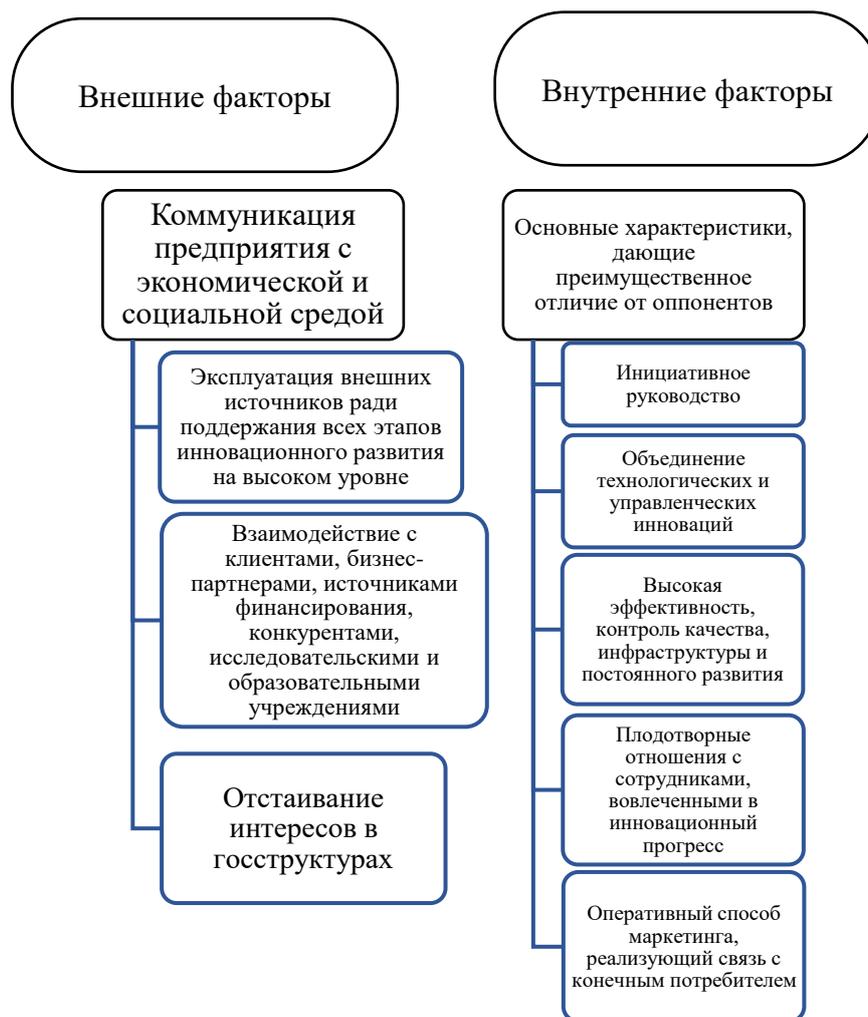


Рисунок 3 – Внешние и внутренние факторы микроуровня инновационной среды

Источник: составлено автором на основании [10]

Успешное развитие инновационного потенциала предприятия требует комплексного подхода, учета различных факторов и гибкости в реагировании на изменения внешней среды. Вместе с тем, принятие управленческих решений происходит с учетом ряда обстоятельств. Такие факторы можно разделить на два основных типа - общие, которые зависят состояния макроэкономики и особенностей общества, а также местные факторы, связанные с теми или иными предприятиями [16].

Например, к числу факторов глобального характера следует отнести политическое положение страны на международной арене, общественную ситуацию в стране, проводимую налоговую политику и так далее.

Организациям по мере формирования инновационного потенциала имеет смысл расширять направления межгосударственного взаимодействия, что позволяет использовать наилучшим образом финансовые, технологические, технические ресурсы, доступ к внешним инновациям [55]. При разработке инновационной стратегии и принятии решений в управленческой среде важно опираться на факторы, на которых базируется инновация (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы базирования инноваций

Наименование фактора	Свойства фактора
1	2
Приоритет нововведений над традиционным производством	Инновации и новые технологии, которые разрабатываются благодаря научным исследованиям, способны улучшить производительность и конкурентоспособность предприятий. Новые материалы и технологии производства позволяют производить более качественные и дешевые товары, а также снижать затраты на производство и повышать его эффективность.
Обеспечение прав и свобод интеллектуальной собственности	Инновации, которые разрабатываются благодаря научным исследованиям, должны быть не только технически эффективными, но и экономически выгодными. При постановке задачи для инновационной деятельности необходимо учитывать потенциальную коммерческую выгоду и рыночные возможности для новой продукции или технологии.
Содействие развитию конкуренции в области науки и техники	Государственный контроль может способствовать стимулированию инновационной деятельности путем предоставления грантов, льгот, налоговых скидок и других форм поддержки инноваций. Государство также может устанавливать правила и стандарты для разработки инноваций, которые могут способствовать защите прав интеллектуальной собственности, улучшению качества продуктов и безопасности потребителей.

Продолжение таблицы 2

1	2
Экономичность инновационных процессов	Инновационные процессы должны быть организованы таким образом, чтобы затраты на их реализацию были оправданы только в том случае, если они могут привести к коммерческому успеху. Все инновационные процессы могут быть оценены исключительно по критерию коммерческого успеха. Некоторые инновации могут привести к социальным выгодам, улучшению качества жизни людей или экологической стабильности.
Насыщенность источников на приоритетных направлениях улучшения науки и техники	Определение приоритетных направлений инновационной деятельности и выделение источников на нужные научные разработки являются наиглавнейшими функциями государственного регулирования в этой области. Государство может также учитывать глобальные тенденции развития науки и технологий, чтобы не отставать от конкурентов.
Достаточность и ограниченность приоритетных направлений	В странах с переходной экономикой нередко наблюдаются ограниченные ресурсы и недостаток финансовых возможностей. В таких условиях важно правильно распределить ресурсы и определить приоритетные направления развития, чтобы достичь максимальной эффективности.
Эластичность инновационной политики	Инновационная политика должна быть способна адаптироваться к рыночным изменениям, рыночным условиям, технологическим прорывам и другим факторам, которые могут повлиять на инновационный процесс.
Группирование образования, науки и коммерческой деятельности	Для обеспечения связи системы образования с научно-производственными системами необходимо также развитие человеческих ресурсов, способных работать в инновационной среде.
Развитие инновационного потенциала путем делегирования полномочий на региональный уровень	Региональные власти могут более глубоко изучать потребности своей территории и принимать решения, учитывающие специфику местных условий и возможностей. При этом они могут более гибко регулировать инновационную деятельность в регионе, создавать благоприятные условия для развития инноваций, привлекать инвестиции и таланты.
Масштабность	Стимулирующие рычаги могут включать в себя субсидии, налоговые льготы, гранты, финансирование научных исследований и другие формы поддержки, которые могут помочь компаниям и инновационным проектам достичь успешного внедрения и масштабирования своих инноваций.
Способствование развитию международного сотрудничества	Интернациональный трансфер спецтехнологий, в том числе информационных, может обеспечить доступ к передовым технологиям, которые еще не были разработаны в регионе или стране. Это может способствовать созданию новых инновационных предприятий и повышению конкурентоспособности уже существующих.

Источник: составлено автором самостоятельно

Решение вопроса формирования инновационного потенциала состоит в упрощении системы налогообложения, создании комфортного инвестиционного климата, предоставлении льготной поддержки занимающимся инновационной деятельностью организациям, а также оказании существенного внимания деятельности в науке [54].

Возрастание конкурентоспособности организаций дает толчок активному становлению инновационной деятельности, сопровождающийся созданием значительных по своему потенциалу научно-производственных объединений, задача которых состоит в разработке высококачественной техники, что даст возможность эффективно использовать имеющиеся ресурсы предприятия [3].

Прежде всего, речь должна идти об основной методологической основе, которая должна стать основной предпосылкой для анализа, формирования, развития и использования инновационного потенциала промышленных предприятий. То есть предстоит выяснить его сущность как экономической категории, адекватной развитию современных производительных сил и производственных отношений в условиях ускоренного научно-технического прогресса. Следовательно, инновационный потенциал промышленного предприятия необходимо трактовать как его потенциальную способность на определенный момент времени осуществлять трансформацию ресурсов на основе новейших технологий и организовать их освоение персоналом высокого уровня квалификации в процессе производства продукции, которая отвечает международным стандартам качества и пользуется повышенным спросом на рынках [28].

То есть речь должна идти о качественно новом потенциале промышленных предприятий, характерная особенность которого заключается в его динамичности, а это значит, что величина инновационного потенциала постоянно меняется во времени под влиянием ряда факторов технико-технологического и социально-экономического толка. Состав и структуру показателей инновационного потенциала предприятия целесообразно

представить через необходимое и достаточное количество показателей, которые в полной мере характеризовали возможности инновационного роста и развития предприятия [57].

Методическая основа разработанной стратегической карты развития инновационного потенциала позволяет на основе комплексного подхода учесть источники финансирования, совокупность факторов инноваций, риски и ожидаемые эффекты от их внедрения. Особенностью такого инновационного развития является высокий уровень риска, что обусловлено неопределенностью факторов внутренней и внешней хозяйственной среды. Однако, с другой стороны, высокий риск сопровождается значительным уровнем прибыли от внедрения результатов инновационной деятельности [29].

Стратегическая карта улучшения инновационного потенциала промышленных организаций представляет собой инструмент для определения и реализации стратегии развития инновационного потенциала. Она позволяет представить цели и задачи по развитию инновационного потенциала организаций в виде карты, где каждый элемент карты соответствует конкретному аспекту развития [61]. Основные элементы стратегической карты развития инновационного потенциала промышленных предприятий:

- миссия предприятия в области инноваций, определение миссии помогает понять, каким образом предприятие будет достигать своих целей в области инноваций;
- цели и стратегия развития инновационного потенциала, цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени, стратегия должна определять, каким образом предприятие будет достигать этих целей;
- ключевые факторы успеха, определение ключевых факторов успеха помогает предприятию сосредоточить усилия на важнейших аспектах развития инновационного потенциала;

- измерение результатов, система измерения результатов позволяет отслеживать прогресс и убедиться в том, что достигаются поставленные цели;
- инициативы и проекты, инициативы и проекты должны быть направлены на реализацию целей и стратегии развития инновационного потенциала;
- ресурсы, необходимо определить, какие ресурсы потребуются для реализации стратегии улучшения инновационного потенциала, включая людей, финансы, технологии и инфраструктуру;
- внешняя среда, при разработке стратегии развития инновационного потенциала необходимо учитывать внешнюю среду, в которой функционирует предприятие, и прогнозировать ее изменения в будущем.

Стратегическая карта улучшения инновационного потенциала промышленных организаций помогает организации определить свое место в инновационной среде, понять, какие у нее возможности и как их реализовать. Она также позволяет разработать конкретный план действий и оценить эффективность предпринятых мер. Обобщено такую модель целесообразно сформировать посредством стратегической карты развития инновационного потенциала промышленных организаций (рисунок 4).

Процесс разработки стратегической карты развития инновационного потенциала промышленных предприятий включает следующие шаги:

- анализ текущей ситуации, необходимо провести анализ текущей ситуации предприятия в области инноваций, включая анализ рынка, конкурентов, технологий и ресурсов;
- определение миссии и целей, необходимо определить миссию и цели предприятия в области инноваций, цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени;

- определение ключевых факторов успеха, необходимо определить ключевые факторы успеха, которые позволят предприятию достигнуть своих целей в области инноваций;
- разработка стратегии, необходимо разработать стратегию развития инновационного потенциала предприятия, определив при этом ключевые направления развития и меры по их реализации;
- разработка системы измерения результатов, необходимо разработать систему измерения результатов, которая позволит отслеживать прогресс в достижении поставленных целей;
- определение инициатив и проектов, необходимо определить инициативы и проекты, которые будут направлены на реализацию стратегии развития инновационного потенциала;
- определение необходимых ресурсов, необходимо определить, какие ресурсы потребуются для реализации стратегии улучшения инновационного потенциала, включая людей, финансы, технологии и инфраструктуру;
- учет внешней среды, при разработке стратегии развития инновационного потенциала необходимо учитывать внешнюю среду, в которой функционирует предприятие, и прогнозировать ее изменения в будущем;
- мониторинг и корректировка, стратегическая карта улучшения инновационного потенциала является динамическим инструментом, и ее необходимо периодически корректировать и проводить мониторинг в соответствии с изменением ситуации;
- реализация и оценка результатов, после разработки и внедрения стратегии развития инновационного потенциала необходимо оценить результаты ее реализации и провести анализ эффективности предпринятых мер [30].

Важно отметить, что стратегическая карта улучшения инновационного потенциала промышленных предприятий не является законченным

продуктом, а скорее инструментом, который помогает ориентироваться в сложной ситуации и принимать обоснованные решения. Ее разработка и реализация требует участия всех уровней управления предприятия и постоянного мониторинга и корректировки в соответствии с изменением ситуации [65].

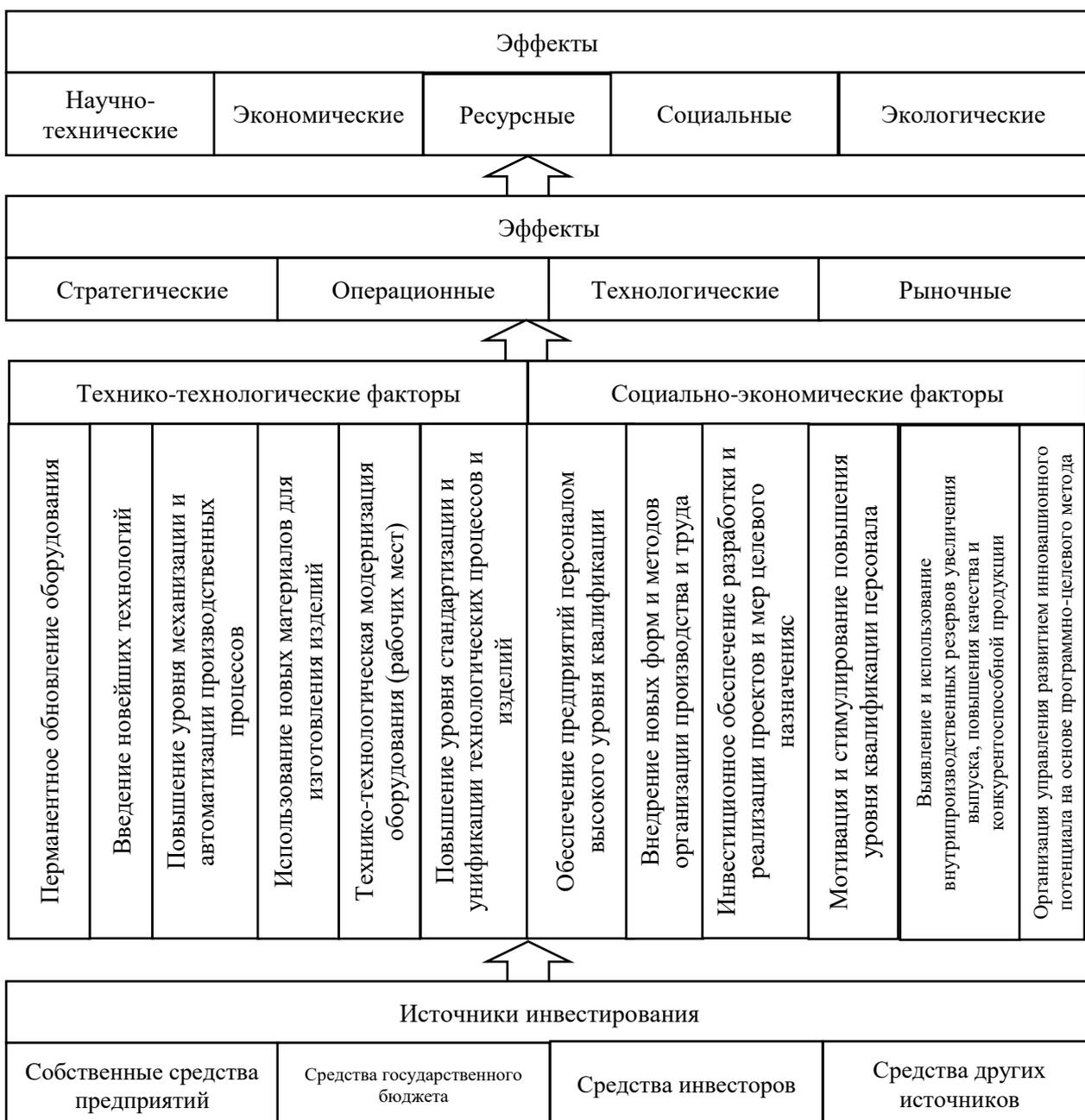


Рисунок 4 – Стратегическая карта улучшения инновационного потенциала промышленных организаций
 Источник: составлено автором самостоятельно

Неопределенность в процессе принятия решений в области развертывания инновационной деятельности предприятия следует рассматривать как дефицит знаний, объективно вызванный глобализацией экономических процессов, ускорением научно-технического прогресса. Недостаточный уровень развития промышленных предприятий России побуждает к поиску первопричин их сложного состояния и требует определения стратегических намерений развития.

Сформированная стратегическая карта учитывает прикладные аспекты регулирования развития инновационного потенциала, учитывая реальную ситуацию в экономике России, и разрешает определить приоритетные направления их улучшения [61].

Из обстоятельного наполнения составляющих черт заметно, что факторы, влияющие на улучшение инновационного потенциала промышленных организаций, охватывают практически все сферы их деятельности. Вместе с тем следует отметить, что влияние вышеупомянутых факторов на развитие инновационного потенциала промышленных организаций имеет определенные особенности, обусловленные состоянием развития их материально-технической базы и процессами организации производимой ими продукции. Следует также отметить, что приведенные на рисунок 4 факторы могут служить важной методической основой для разработки мероприятий, направленных на улучшение инновационного потенциала промышленных организаций. Например, факторам технико-технологического толка в таких отраслях должны адекватно соответствовать факторы социально-экономического толка.

То есть оснащая производственное подразделение промышленного предприятия новым высокотехнологичным оборудованием, соответственно решают вопросы его освоения через привлечение к работе на нем работников соответствующего уровня квалификации, а также предусматривают и применяют соответствующие формы и методы его обслуживания и использования при изготовлении продукции. Следовательно, на стадии

разработки проектов развития инновационного потенциала промышленных организаций можно предусматривать его результативное и эффективное использование [44]. Поэтому очерченные и выясненные отдельные теоретические и методологические вопросы проблемы могут служить не только важной основой для формирования методических основ оценки фактического состояния инновационного потенциала промышленных организаций, но и для определения и обоснования путей его ускорения на ближайшую перспективу. Однако прежде всего нужно дать общую оценку состояния развития инновационного потенциала промышленных организаций. В этом контексте важно сосредоточить внимание на выборе соответствующих показателей, среди которых в приоритете выявление резервов ускорения развития инновационного потенциала.

Основываясь на стратегическую карту (рисунок 4) в первую очередь следует оценить современное состояние развития инновационного потенциала российских промышленных предприятий. Инновационная деятельность промышленных предприятий охватывает широкий круг проблемных вопросов научного, технико-технологического, экономического, маркетингового и организационного направления, связанных с созданием и внедрением инноваций, прогрессивных методов организации и производства продуктов. Это приводит к необходимости коренного переоснащения и модернизации промышленных предприятий, а также применения ряда других мер, в частности информационного и управленческого направления. Очевидно, что комплекс таких мер требует значительных затрат средств, которых у российских промышленных предприятий нет или объемы которых незначительны.

Таким образом, главным признаком развития предприятий можно назвать инновационную деятельность, которая находится в прямой зависимости от инновационного потенциала предприятия. Для эффективного развития предприятий важное значение имеет формирование инновационного

потенциала. Эффективное использование возможностей и ресурсов предприятия сопровождается развитием инновационного потенциала [62].

Одним из основных правил нового технологического процесса является непрерывность процесса инновационной деятельности. В данной связи необходимо внедрение одновременного проектирования всех этапов научного и производственного цикла продукции.

На первый план, таким образом, выходит взаимодействие производителей инновационного оснащения и его покупателей. Слабая координация между указанными субъектами, что характерно для России, затормаживает инновационный процесс [4].

Несложно заметить, что вышеприведённые высказывания дают адекватную оценку сложившейся на данный момент в российской экономике ситуации. Поэтому необходимо выделить два основных важных момента [55].

С позиции политэкономического метода экономическая модернизация представлена в недостаточно широком смысле. Это экономика инноваций, происходящая на уровне самих изменений, являющихся основой экономических знаний и нового технологического уклада.

По мнению некоторых исследователей, современная российская экономика нуждается в адекватной реакции на массовую деиндустриализацию, вызванную радикальными реформами при переходе на рыночную экономику, в виде реиндустриализации. Поэтому разрушенный в результате реформ экономический потенциал страны требует поэтапного и всестороннего восстановления. Но при этом следует учитывать, что процесс реиндустриализации должен не противоречить тенденциям пост модернизации, которые направляют развитые отрасли экономики. При таком подходе увеличивается величина инвестиционных вложений, направленных на реновацию капитала, улучшения качества трудовых ресурсов и внедрения современных информационных технологий.

Для этой трудности характерны такие экономические уклады, как: государственный и коммерческий, частнокапиталистический, смешанный,

криминально-теневой. Этим вопросом охвачены и другие отрасли: торговля, строительство, промышленность и сельское хозяйство. Такие уклады сформировались в связи с утратой государством главенствующей позиции в экономике, какая была у него в СССР. На данный момент такую роль стал играть частнокапиталистический уклад. Доля индивидуального и смешанного уклада в экономике России незначительная. Динамика ВВП за 1992-2022 гг. изображена на рисунке 5. Такой потенциал даёт возможность для роста организованной преступности и взяточничества, распространившихся во всех слоях общества [9].

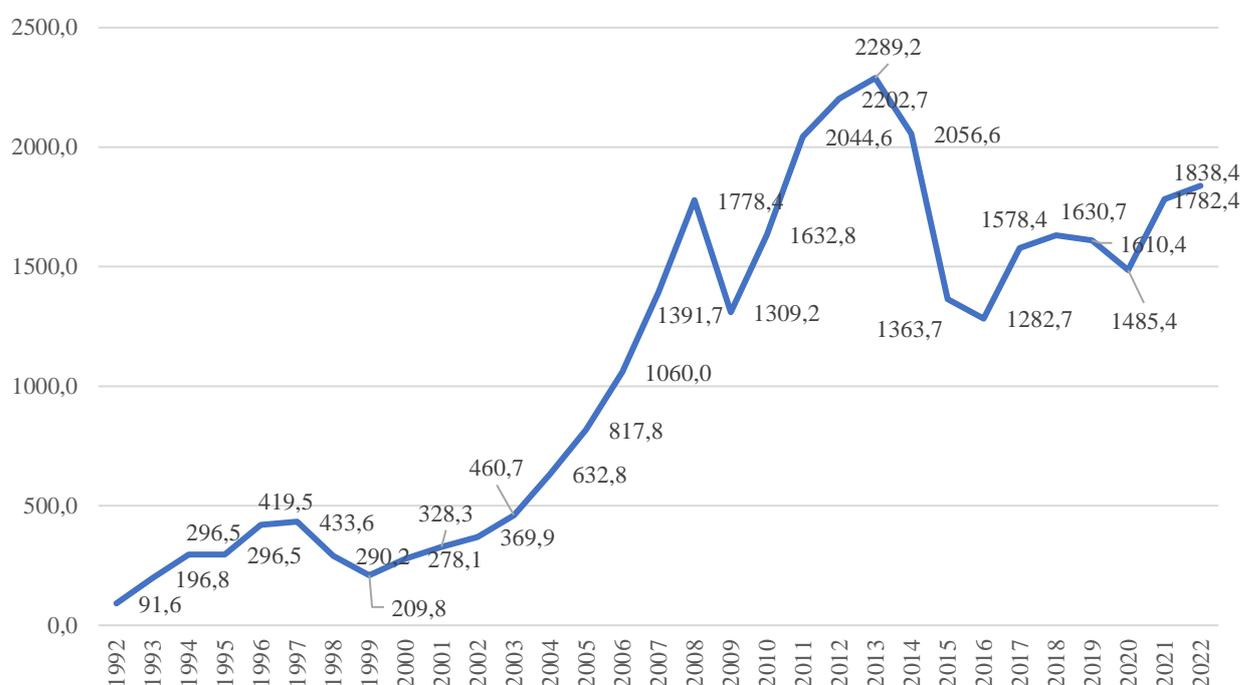


Рисунок 5 – Динамика ВВП России за период с 1992 - 2022 гг., млрд. долл. США

Источник: составлено автором на основании источника [9]

«Положительное действие ряда из указанных факторов, продолжится не только в текущем, но и в последующих годах. Так, в 2021 году был отмечен рост на уровне, превышающем 3%. При этом ключевое значение для такого роста будут иметь инвестиции в основной капитал» [62].

Объемы высокотехнологичных товаров в совокупном объеме импорта и экспорта, указаны в таблице 3 [62]. «Кроме того, происходит постепенное увеличение объема экспортных товаров, не связанных с сырьевой продукцией или энергетикой. Такое увеличение также будет стимулировать рост ВВП. Между тем, в 2021 году объем нефти, газа и продуктов из переработки составил 60% от общего объема экспорта. Поэтому, резкий рост экспортных поставок других товаров, остается под вопросом» [62].

Рост рубля имеет избыточно большое значение для экономики России, в 2021 году характерной особенностью валютного рынка, являлся низкий курс доллара к рублю.

Таблица 3 – Объем высокотехнологической продукции в экспорте и импорте России за 2013 - 2021 гг., %

Год	Доля высокотехнологичных товаров в общем объеме экспорта	Доля высокотехнологичных товаров в общем объеме импорта
2021	67,70%	13,90%
2020	68,50%	11,30%
2019	66,30%	12,40%
2018	67,20%	10,90%
2017	68,40%	13,70%
2016	61,30%	14,50%
2015	58,70%	12,80%
2014	61,20%	10%
2013	62,40%	10,20%

Источник: составлено автором на основании источника [8]

Представляется, что в текущем году на укрепление рубля будут воздействовать несколько факторов. Это заинтересовать в покупке федеральных облигаций со стороны зарубежных инвесторов. Кроме того, влияние оказывает малая динамика импортных поставок. Специалисты полагают, что объемы оттока капитала из России будут сокращаться. Данный фактор также будет действовать в пользу укрепления курса национальной валюты.

Однако следует отметить и некоторые негативные факторы. Таковыми являются вероятное снижение стоимости нефти, а также значительное смягчение денежно-кредитной политики. Вместе с тем, следует отметить, что возможное уменьшение нефтяных цен маловероятно окажет серьезное влияние на положения рубля. Стабильность российской валюты достигается благодаря бюджетному правилу, что позволяет предотвратить резкие колебания рубля из-за изменений стоимости сырья [67].

Развитие научного и технического прогресса позволяет уменьшать уровень инфляции. Это удастся благодаря уменьшению объектов издержек при производстве, росту эффективности такой деятельности. Статистические данные однозначно указывают на уменьшение инфляции в условиях роста объемов производства. Следовательно, при замедлении темпов производства происходит обратный процесс, который выражается в росте инфляции.

В настоящее время усиление инфляции возможно, поскольку Центральный банк повышает процентные ставки и постепенно отказывается от поддержки рубля. Стабильность экономики зависит от правильного выбора ограничений. Необходимы валютные ограничения, направленные на снижение динамики утечки капитала. Одновременно, они будут способствовать защите экономики от спекулятивных операций из-за границы.

Без таких валютных ограничений обойтись невозможно, так как внутренний валютный рынок крайне мал, он меньше крупного хедж-фонда или крупного банка США. Иначе Россия всегда будет зависеть от спекулятивных манипуляций. Это делает невозможным прогнозирование и выстраивание планов [69].

Крайне важно преодолеть тесную взаимосвязь между стоимостью товаров сырьевой группы и внешней конъюнктурой. Ведь не может быть объективного объяснения росту цен на металлы в условиях падения курса рубля, поскольку металлургия работает на отечественном сырье и практически не зависит от поставок из-за рубежа.

Эффективное методологическое и инвестиционное обеспечение развития инновационного потенциала промышленных организаций должно опираться на разработанную концепцию их стратегического развития. В работе определены прямые и опосредованные факторы, влияющие на развитие инновационного потенциала российских промышленных предприятий, способность его развиваться высокими темпами. В целом для российских промышленных предприятий основным основанием их результативного и эффективного функционирования в условиях ускоренного научно-технического прогресса является максимальное увеличение среди них доли инновационно-активных, выявление и использование всех возможных резервов роста и рациональное использование финансовых ресурсов из источников для ускорения развития их инновационного потенциала [55]. Единой альтернативы стабильному и прибыльному функционированию в жестких условиях конкуренции. Опираясь на анализ статистических данных в сфере инновационной деятельности, можно утверждать, что для роста инновационного потенциала промышленных организаций следует увеличить государственную поддержку и объемы финансирования этой сферы, оптимизировать структуру затрат, акцентируя на новых инновационных разработках, особенно новых технологиях. Только при таких условиях промышленные предприятия, как первичное звено экономики, смогут сделать ее локомотивом ускоренного развития всех секторов национального хозяйства на инновационных началах [53].

1.3 Алгоритм оценки управленческих решений и процедур по воспроизводству инновационного потенциала предприятия

При оценке методики инновационного потенциала компании, можно согласиться с авторами исследования [66], которые придерживаются мнения, что ресурсный подход к определению сущности такого понятия как «инновационный потенциал» компании будет несколько ограниченным.

Причиной этому служит то, что имеющиеся ресурсы в ней являются лишь необходимыми факторами, участвующими в осуществлении инновационного процесса. Крупное же предприятие с наличием достаточных ресурсов в реальных условиях может иметь довольно часто значительно меньший инновационный потенциал чем, к примеру, относительно небольшой по численности коллектив новаторов или же маленькое по капитализации венчурное предприятие [43].

Алгоритм управленческих решений и процедур по воспроизводству инновационного потенциала предприятия может быть представлен следующим образом:

- оценка текущего состояния инновационного потенциала предприятия: проводится анализ внутренней и внешней среды, выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также определяются основные проблемы и вызовы, с которыми предприятие сталкивается;
- определение стратегических целей и задач: на основе анализа состояния инновационного потенциала предприятия определяются основные цели и задачи, которые должны быть достигнуты для развития инновационного потенциала;
- выбор оптимальных методов и инструментов: выбираются методы и инструменты, которые могут помочь предприятию в решении задач по развитию инновационного потенциала;
- разработка и реализация мероприятий: разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на достижение стратегических целей и задач, в том числе внедрение новых технологий, повышение квалификации персонала, создание инновационной культуры и т.д;
- мониторинг и анализ результатов: проводится постоянный мониторинг результатов реализации мероприятий и анализ эффективности инновационного потенциала организации;

– корректировка стратегии: на основе анализа результатов реализации мероприятий проводится корректировка стратегии развития инновационного потенциала организации.

Необходимо заметить, что алгоритм управленческих решений и манипуляций по воспроизводству инновационного потенциала организации может быть уточнен и дополнен в зависимости от конкретных условий и задач, которые стоят перед предприятием [6].

По этой причине второй подход будет более целесообразный, а именно правильнее будет рассматривать инновационный потенциал компании исходя из реальных возможностей использования на практике ее ресурсов. Иначе говоря, в целях разработки и создания конкретного инновационного проекта [18]. По мнению исследователей, инновационный потенциал компании, эта в первую очередь мера ее готовности и способности выполнять поставленные перед собой задачи, гарантировано обеспечивающие достижение своей поставленной цели. Инновационный потенциал компании определяется как совокупность ее возможностей с глубиной и масштабом инновационных преобразований. Охват инновационного цикла и его определенных стадий определяется в зависимости от его величины и параметров качественного состояния [70]. При данных условиях, при определении и анализе уровня инновационного потенциала, прежде всего акцент делается не на ресурсы, а на инновационную деятельность и ее результаты, при которой компания смогла с использованием имеющихся в ней ресурсов их достичь. Учитывая при этом также и влияние на данный процесс определенных факторов внутренней и внешней среды. Следовательно, инновационный потенциал компании и его измерители должны совпадать с измерителями инновационной деятельности конечных результатов [8].

Рассматривая третий подход, касающийся использования инновационного потенциала, то стоит заметить, что он тесно повязан непосредственно с характеристиками ресурсного потенциала и собой представляет совокупность возможностей рационального использования

производительной силы имеющегося трудового ресурса. Иначе говоря, речь здесь идет с точки зрения критериев содержательной функции, об использовании (неиспользовании) скрытых ресурсных возможностей экономических субъектов, которые можно будет задействовать для достижения своих конечных основных целей. Инновационный потенциал с точки зрения его структурных характеристик представляет собой целый набор возможностей, таких как научно-технические, технологические, инфраструктурные, а также правовые и ряд других способных обеспечивать восприятие идей и реализацию новшеств, то есть получение инновационного продукта [56].

Что касается четвертого подхода к сущности понятия «инновационный потенциал», то в данном подходе он рассматривается как степень готовности и способности к успешной реализации новшеств экономическим субъектом осуществлять комплекс программ инновационной деятельности. При этом под готовностью следует понимать достаточность самого уровня развития потенциала для формирования и оценки инновационной позиции предприятия на рынке, а под способностью наличие значимых качеств и степень сбалансированности самой структуры компонентов потенциала [58].

Анализируя возможности инновационного развития предприятия и уровень его инновационного потенциала, следует выделить такие его основные составляющие:

- рыночная составляющая, отражает перспективы возможностей предприятия и уровень их соответствия внешним потребностям рынка, инновационным преобразованиям генерирующихся рыночной средой, согласно анализу, подавляющая часть большинства идей в отношении новых товаров генерирует инновационные идеи, ориентированы под ключевые потребности рынка, но и при этом именно рыночными факторами вызваны большинство инновационных ошибок и просчетов [14];

- интеллектуальная составляющая, во многом благодаря таким важным источникам инноваций как идея, замысел, новация и с учетом доведения их до необходимого уровня новых технологий, а также конструкций, организационных и управленческих решений и определяются возможности генерации и восприятия таких идей, все это предполагает выбор и наличие таких специалистов, которые умеют нестандартно мыслить, продуцировать новые знания и реализовывать их в инновационные разработки, соответствующие рыночным потребностям;
- кадровая составляющая, для нее важна численность персонала, который занят в НИОКР, а также распределение его по профессиональным качествам и подготовке по подразделениям и прочее, обеспечивается она также профессиональной подготовкой работающего персонала на предприятии, который при этом должен соответствовать современному уровню развития науки и техники, такая составляющая в значительной мере определяет на предприятии политику системы менеджмента, отвечает за его гибкость и адаптивность [7];
- технико-технологическая составляющая, должна уметь на предприятии оперативно переориентировать его производственные мощности и оперативно организовывать на нем наладку эффективного производства по изготовлению новых продуктов, соответствующих новым рыночным потребностям, при наличии такой составляющей на предприятии она характеризует материально-техническое состояние, его наличие на нем резервов, а также характеризует возможности быстрого их получения, определяет гибкость производственного оборудования и технологий, оперативность и согласованность работы существующих на предприятии конструкторских и технологических служб [32];

- информационная составляющая, она на предприятии отражает его информационную безопасность, а также критерии полноты и точности информации, которая необходима для принятия эффективных решений в инновационной сфере, характеризуется наличием комплекса технических, программно-математических, организационно-экономических средств и специального персонала, предназначенного для автоматизации процесса выполнения поставленных заданий перед руководителями предприятия в различных сферах деятельности;
- интерфейсная составляющая, она характеризует возможность на предприятии приведения в соответствие инновационному процессу разнонаправленных интересов субъектов, участвующих в нем, это касается степени надежности их взаимодействия в инновационном процессе;
- научно-исследовательская составляющая, она характеризует такой показатель инновационной деятельности предприятия как наличие результатов научно-технического задела в исследовательских работах, достаточных генерировать (вырабатывать) новые знания, а также иметь способность проводить новые исследования для проверки инновационных идей и оценки эффективности инноваций и возможности ее использования для изготовления новой продукции [71].

Очевидно, что состояние инновационного потенциала и его уровень определяется не только лишь наличием ресурсов, его способностями и возможностями, но и оказывающих на деятельность предприятия непосредственные и опосредованные факторы его хозяйствования. Концентрировать свое внимание предприятия должны не только лишь на свои внутренние дела, но и в своей деятельности должны учитывать и выявлять возможные изменения, произошедшие во внешней среде. Многоаспектность и сложность понятия «инновационный потенциал» диктует необходимость учёта множества разнообразных показателей при оценке данного потенциала.

Предлагаемый авторский подход предполагает объединить показатели оценки в группы, которые соответствуют компонентам инновационного потенциала:

- человеческий потенциал - показатели, связанные с качеством и количеством персонала, уровнем образования, опытом работы и профессиональными навыками сотрудников [31];
- интеллектуальный потенциал - показатели, связанные с наличием и использованием знаний и информации, в том числе с наличием патентов, лицензий и интеллектуальной собственности;
- технологический потенциал - показатели, связанные с наличием и использованием технологий, а также с уровнем автоматизации и механизации процессов;
- организационный потенциал - показатели, связанные с эффективностью управления, структурой организации, наличием системы контроля и учета, а также с уровнем готовности к реализации инноваций;
- финансовый потенциал - показатели, связанные с наличием финансовых ресурсов, их доступностью, эффективностью использования и уровнем инвестиций в инновационную деятельность;
- рыночный потенциал - показатели, связанные с рыночным потенциалом продукции или услуг, их конкурентоспособностью, уровнем спроса и возможностью реализации на мировом рынке.

Каждая группа показателей должна быть достаточно полной и отражать все аспекты соответствующего компонента инновационного потенциала (рисунок б).



Рисунок 6 – Группы, характеризующие его предложенную ранее структуру инновационного потенциала

Источник: составлено автором самостоятельно

Анализ зависимости компонента инновационного материала от влияния этих факторов даёт возможность выделения показателей инновационной деятельности по каждой из шести групп, автором в работе используется адаптивная методика комплекса показателей оценки инновационного потенциала и представлена в Приложении А [27].

Методика комплексной оценки инновационного потенциала организации — это системный подход к изучению возможностей и перспектив развития организации с помощью инновационных проектов. Эта методика позволяет оценить сильные и слабые стороны организации в области инноваций, выявить препятствия и возможности для их развития, определить необходимые ресурсы и инструменты для достижения целей в сфере инноваций.

Комплексная методика оценки инновационного потенциала представляет собой системный подход к анализу и оценке возможностей развития инновационных процессов в предприятии или отрасли. Она позволяет определить, какие инновационные проекты являются наиболее

перспективными, а также определить, какие ресурсы необходимы для их реализации.

Оценка инновационного потенциала может проводиться на разных уровнях, включая оценку инновационного потенциала предприятия, отрасли или региона. Комплексная методика оценки инновационного потенциала включает в себя следующие этапы:

- анализ внешней среды, этот этап включает анализ рынка, конкурентной среды, экономической ситуации, технологических трендов и других факторов, которые могут влиять на развитие инновационных процессов в предприятии или отрасли;
- анализ внутренних ресурсов, на этом этапе оценивается наличие и качество ресурсов предприятия, таких как научный и технический потенциал, финансовые ресурсы и управленческий опыт;
- определение инновационного потенциала, на этом этапе определяются возможности для создания новых продуктов, услуг и технологий, а также для улучшения существующих;
- выбор наиболее перспективных проектов, на этом этапе выбираются наиболее перспективные инновационные проекты на основе оценки инновационного потенциала, их экономической эффективности и других критериев;
- разработка плана действий, на этом этапе разрабатывается план действий для реализации выбранных инновационных проектов, включая оценку необходимых ресурсов, распределение ответственности и другие аспекты.
- реализация и контроль, последний этап включает реализацию инновационных проектов и контроль за их результатами. Важно проводить мониторинг и оценку эффективности реализованных проектов, чтобы корректировать стратегию развития и планы действий в случае необходимости.

Комплексная оценка инновационного потенциала включает в себя анализ внутренней и внешней среды организации, исследование рынка, конкурентов и клиентов, а также изучение технологических и научных достижений. В результате проведения комплексной оценки инновационного потенциала организации, можно разработать стратегию развития и план действий, которые позволят использовать инновационные проекты для достижения целей организации и повышения ее конкурентоспособности.

Комплексная методика оценки инновационного потенциала может применяться в различных сферах, включая промышленность, транспорт, здравоохранение, информационные технологии и другие. Она позволяет определить наиболее перспективные направления развития и использовать ресурсы предприятия или отрасли более эффективно. Важно отметить, что комплексная методика оценки инновационного потенциала является динамическим процессом, который требует постоянного обновления и корректировки в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия или отрасли.

Благодаря комплексной методике оценки инновационного потенциала организаций, мы можем обратить внимание именно на обобщающем подходе. Именно данная методика включает в себя 21 показатель. Они разделены на такие факторные группы, как:

а) кадровый потенциал, содержащий в себе несколько компонентов, человеческий капитал предприятия и финансовые ресурсы предприятия.

В кадровый потенциал входят следующие критерии:

- 1) доля работников, занятых исследованиями и разработками,
- 2) доля обученных работников со степенями и званиями,
- 3) уровень образования менеджеров высшего среднего звена,
- 4) доля работников, прошедших обучение,
- 5) затраты на обучение персонала;

б) финансово-экономический потенциал, состоит из финансовых ресурсов предприятия, в него входят следующие критерии:

- 1) обеспеченность собственным капиталом,
- 2) коэффициент автономии,
- 3) затраты на технологические инновации;

в) научно-технический потенциал, имеет в себе достигнутый научно-технический уровень и финансовые ресурсы предприятия, в научно-технический потенциал входят следующие критерии:

- 1) обеспеченность интеллектуальной собственностью,
- 2) коэффициент освоения инноваций,
- 3) затраты на исследования и разработки;

г) производственно-технологический потенциал, оценивается по таким критериям, как достигнутый производственно-технологический уровень и финансовые ресурсы предприятия, в него входят следующие критерии:

- 1) обеспеченность основными средствами,
- 2) освоение новой техники,
- 3) освоение новой продукции,
- 4) затраты на приобретение машин и оборудования,
- 5) затраты на приобретение технологий;

д) организационно-управленческий потенциал, содержит в себе соответствие организационных структур управления задачам инновационного процесса и систему мотивации, критерии организационно-управленческого потенциала:

- 1) организационные структуры и управленческие системы предприятия,
- 2) система инновационной (творческой) активности персонала;

е) факторы инновационной активности, сочетает в себе человеческий капитал, масштаб предприятия, отраслевую принадлежность предприятия, критерии оценки факторов инновационной активности:

- 1) готовность работников предприятия к инновациям,
- 2) масштаб предприятия,
- 3) отраслевая принадлежность предприятия.

Таким образом, комплексная методика оценки инновационного потенциала позволяет глубоко и обширно проанализировать инновационный потенциал промышленных организаций. Только благодаря оценке по данной методике, может быть произведена комплексная оценка инновационного потенциала промышленных организаций. Каждый критериальный фактор будет более глубоко проанализирован, только благодаря комплексной методике оценки инновационного потенциала промышленных организаций. Невозможно выделить один из критериев и считать его основным или главенствующим. Комплексная методика подразумевает собой оценку по каждому из критериев. Данный метод оценки отличается от других тем, что он состоит из 21-го показателя, соответственно является более обширным и как следствие более эффективным.

2 Анализ и оценка инновационного потенциала исследуемых предприятий

2.1 Анализ инновационной среды и инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «УРАЛКАЛИЙ», краткое наименование: ПАО «УРАЛКАЛИЙ». Функционирует с 14.10.1992, коды статистики: ИНН 5911029807, КПП 591101001, ОГРН 1025901702188, ОКПО 00203944, основной вид деятельности ОКВЭД - «производство удобрений и азотных соединений». Работает по 24 направлениям. Имеет 34 лицензии. Учреждённых компаний: 48, Представительств: 3, всего связанных с ПАО «УРАЛКАЛИЙ» 51 компания. Коды статистики представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Коды статистики ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

Коды статистики	Данные
ОГРН	1025901702188 присвоен: 11.09.2002
ИНН	5911029807
КПП	591101001
ОКПО	00203944
ОКТМО	57708000001
Юридический адрес:	618426, Пермский кр., город Березники, улица Пятилетки, 63
Учредители	Уставный капитал: 1 483 007 945,50 руб. КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИМУЩЕСТВОМ ПЕРМСКОЙ ОБЛАСТИ 11. 09. 2002, ИНН 5902402282
ПФР	069011000287 01.07.1991
ФСС	590003022659001 01.11.1994

Источник: составлено автором на основании источника [35]

Основной вид деятельности ПАО «УРАЛКАЛИЙ» является производство удобрений и азотных соединений, дополнительные виды деятельности представлены на рисунке 7.

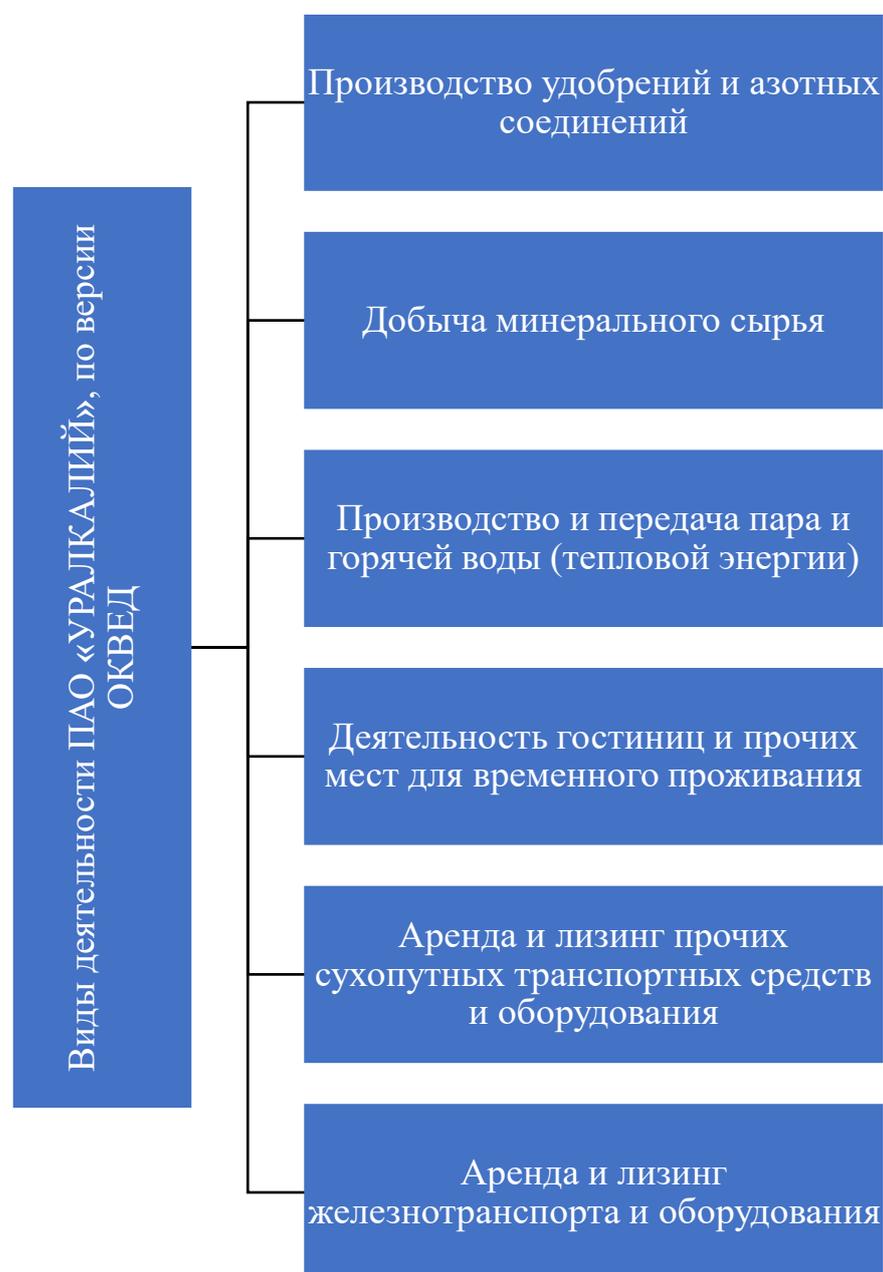


Рисунок 7 – Основные виды деятельности ПАО «УРАЛКАЛИЙ»
 Источник: составлено автором на основании источника [12]

Одним из крупнейших производителей калия в мире является отечественное предприятие ПАО «Уралкалий», которое обеспечивает всю цепочку действий, начиная с добычи содержащей калий руды до непосредственной реализации готовой продукции по всему миру.

Российская компания «Уралкалий» являясь одним из ведущих мировых производителей калия, заинтересована в дальнейшем сохранении и наращивании своей доли на мировом рынке производителей калийных

удобрений. Важной частью развития предприятия является инвестиционная программа по модернизации оборудования и обновлению производственных мощностей. При реализации данной программы учитывается текущая ситуация на рынке калия и тенденция ожидаемых перемен. Для увеличения объемов производства удобрений стала потребностью в замене устаревшего оборудования на более производительное технологическое оборудование. Эффективность производственного процесса повышается за счет реализации комплекса программ по увеличению нагрузок на секции и повышения объема извлечения. В комплекс программ по поддержанию мощностей ведутся работы по подготовке к обработке шахтных панелей, и производится подготовка к закладке уже отработанных участков. А с учетом совершенствования технологий происходит замена на современные образцы оборудования и его модернизация [39]. Проведем комплексный анализ некоторых ключевых показателей состояния инновационной среды предприятия и его инновационного потенциала. Изменение количества сотрудников за последние 3 года показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Изменение количества сотрудников за последние 3 года ПАО «УРАЛКАЛИЙ», чел.

Категори и	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Абсо- лютное откло- нение	Относи- тельное откло- нение
	Кол-во, чел.	Удельн ый вес, %	Кол-во, чел.	Удельн ый вес, %	Кол-во, чел.	Удельн ый вес, %		
Численно сть	20382	100	20467	100	21072	100	690	103,4
Руково- дители и специали- сты	5952	29,2	5935	29	6069	28,8	117	22
Служащи е	326	1,6	368	1,8	358	1,7	32	13
Рабочие	14104	69,2	14163	69,2	14645	69,5	541	9,2

Источник: составлено автором на основании источника [39]

Исходя из представленных данных был построен график динамики изменения количества сотрудников, который можно увидеть на рисунке 8.

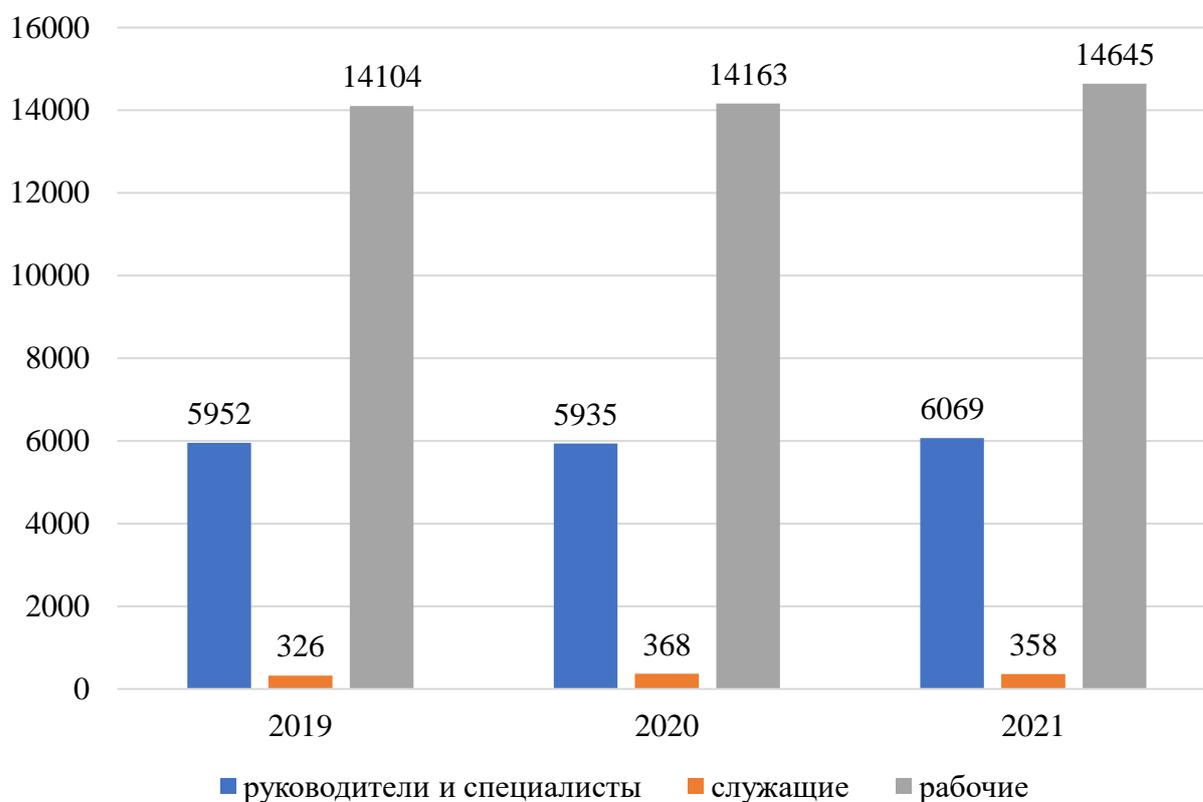


Рисунок 8 – Динамика изменения количества и структуры сотрудников ПАО «УРАЛКАЛИЙ», чел.

Источник: составлено автором на основании таблицы 5

Исходя из представленных данных, можно отметить динамику увеличения численности персонала ПАО «УРАЛКАЛИЙ», за исследуемый период 2019 - 2021 гг. численность персонала увеличилась на 690 чел. или 3,4%. Наибольшая динамика наблюдается среди руководства и специалистов ПАО «УРАЛКАЛИЙ», за 2019 - 2021 гг. данный показатель увеличился на 117 человека или 22%, количество служащих увеличилось на 32 человека или 13%, рабочие увеличились на 541 человек или 9,2%. В структуре персонала наибольшую долю занимают рабочие в 2021 году 69,5% или 14645 человека, на втором месте стоят руководители и специалисты 6069 человека или 28,8%, последнее место занимают служащие 358 человека или 1,7%.

Прибыль представляет собой определенную часть дохода субъекта, который формируется в ходе производства и реализуется при процессах обращения. Доход становится прибылью после того, как, продукция реализована и субъект получит соответствующие денежные средства. Следовательно, большие объемы прибыли напрямую зависят от объемов реализации рентабельной продукции. Как следствие, улучшается финансовое положение, формируется основа для инновационной деятельности. Основным источником для анализа финансовых результатов ПАО «УРАЛКАЛИЙ» является «Отчет о финансовых результатах». Далее проведем анализ эффективности деятельности организации, данные представлены в таблице 6, расчет произведен на основании Приложения Б и В [40].

Таблица 6 – Анализ основных финансовых показателей ПАО «УРАЛКАЛИЙ» за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Значения показателя, тыс. руб.			Изменения показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	тыс. руб.	± %	
Выручка	170410748	154661798	268989512	98578764	57,8%	198020686
Расходы по обычным видам деятельности	79240581	89573103	96231061	16990480	21,4%	88348248
Прибыль (убыток) от продаж	91170167	65088695	172758451	81588284	89,5%	109672438
Чистая прибыль (убыток)	79147298	2014998	126913346	47766048	60,4%	69358547

Источник: рассчитано автором на основании источника [12]

Исходя из представленных данных был построен график динамики изменения выручки и чистой прибыли ПАО «УРАЛКАЛИЙ» за 2019 - 2021 гг., который можно увидеть на рисунке 9.

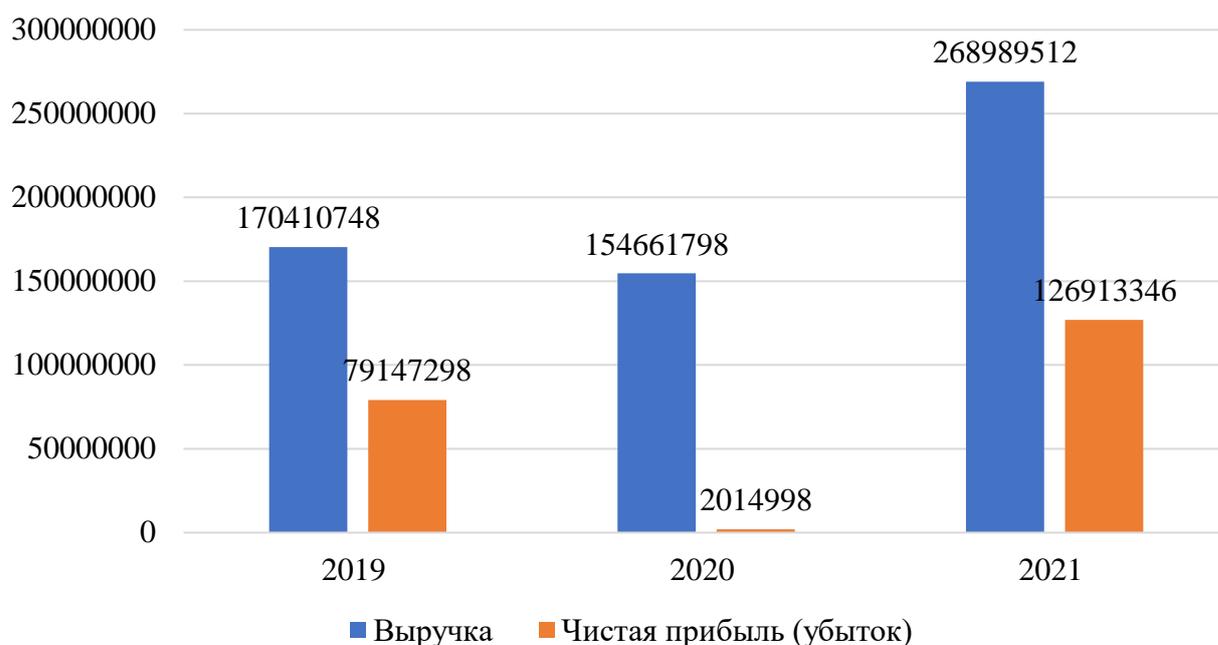


Рисунок 9 – Динамика изменения выручки и чистой прибыли ПАО «УРАЛКАЛИЙ» за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании таблицы 6

Из таблицы 6 видно, что значение выручки увеличилось в 2021 году на 98578764 тыс. руб. или 57,8%. Расходы по обычным видам деятельности увеличиваются в рассматриваемом периоде. В 2021 году расходы по обычным видам деятельности составили 96231061 тыс. рублей. Прибыль от продаж увеличилась на 81588284 тыс. рублей в 2021 году, по сравнению с 2019 годом. Однако в 2020 году этот показатель имел уменьшение на 26081472 тыс. рублей, по сравнению с 2019 годом. Значительный рост прибыли от продаж может свидетельствовать о росте эффективности бизнеса компании.

Далее проведем анализ показателей комплексной оценки инновационного потенциала, алгоритм которого представлен в пункте 1.3 [27]. Требуется стандартизация значений частных показателей. Это необходимо для того, что такие показатели были представлены в сопоставимом виде. Это достигается за счет использования коэффициентов нормировочного типа или применением системы баллов (таблица 7). В основу предложенных максимальных значений показателей легли выводы отечественных экспертов, имеющиеся в специализированной литературе по экономическим

дисциплинам. Такие выводы сделаны по результатам деятельности нескольких крупных хозяйствующих субъектов. Чтобы оценить работу данных субъектов, был выполнен сбор первичной информации.

Таблица 7 – Основные данные для расчета уровня инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ» методикой комплексной оценки за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Наименование параметра	2019	2020	2021
Общий персонал компании	20 382	20 467	21 072
Работники с ученой степенью и званием	192	195	207
Работники занятые НИОКР	199	208	220
Работники, прошедшие курс повышения квалификации	3228	3345	3768
Руководители и специалисты компании	5952	5935	6069
Руководители и специалисты с высшим образованием	4178	4273	3884
Собственный капитал компании	390061745	48363421	114337511
Основные средства	140731180	151308040	162424668
Активы	801 622 460	519 948 909	585 901 979
Среднегодовая стоимость ОПФ	132440049	146019610	156866354
Стоимость вновь введенных ОПФ	125818046	140178826	147454373

Источник: составлено автором на основании источника [12]

Далее в организации будет проведено анкетирование, с помощью которого было определено:

- уровень взаимодействия организационной структуры с целями инновационного процесса организации;
- уровень взаимодействия мотивации работников с задачами инновационного процесса организации;
- степень готовности работников организации к инновациям.

Результаты анкетирования отображены на рисунке 10.

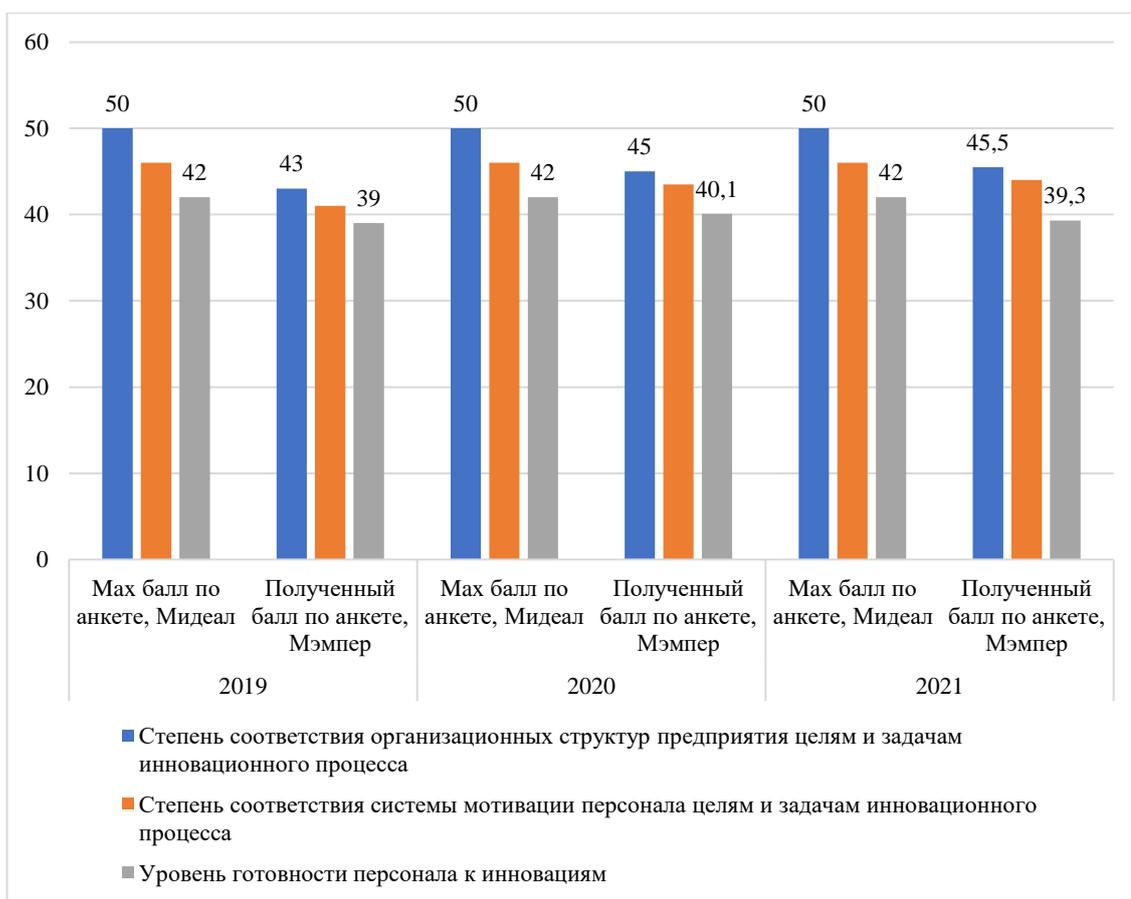


Рисунок 10 – Результаты анкетирования ПАО «УРАЛКАЛИЙ».

Источник: рассчитано автором на основании источника [27]

Рассчитанные значения комплексной методики оценки инновационного потенциала представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет комплексной методики оценки инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

Показатель	Наименование показателя	2019		2020		2021	
		Знач. показателя P_n	Знач. балльного коэф-та K_n	Знач. показателя P_n	Знач. балльного коэф-та K_n	Знач. показателя P_n	Знач. балльного коэф-та K_n
1	2	3	4	5	6	7	8
П1	Доля персонала, занятого разработками	0,98	9	1,02	9	1,04	9
П2	Доля персонала, имеющая ученную степень	0,94	9	0,95	9	0,98	9
П3	Уровень образования менеджеров высшего и среднего звена	0,70	8	0,72	8	0,64	7

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8
П4	Доля персонала, после обучения	15,84	4	16,34	5	17,88	5
П5	Доля расходов на обучение работников	0,21	2	0,20	2	0,18	1
П6	Обеспеченность собственным капиталом (тыс. руб.)	390061,7	9	48363,4	9	114337,5	4
П7	Коэффициент автономии	0,49	5	0,09	0	0,20	0
П8	Затраты на технологические инновации	214,35	10	107,69	10	84,08	10
П9	Обеспеченность интеллектуальной собственностью	0,07	10	0,15	10	0,11	10
П10	Результативность освоения инноваций	33,91	10	35,29	10	37,50	10
П11	Доля расходов на исследование	51,34	10	49,93	10	52,90	10
П12	Обеспеченность основными средствами (тыс. руб.)	140731,2	10	151308,0	10	162424,7	10
П13	Освоение новой техники	94,1	10	96,5	10	96,6	10
П14	Освоение новой продукции	3,5	3	0,32	0	0,39	0
П15	Доля расходов на приобретение оборудования	45,54	5	44,86	4	45,74	5
П16	Доля расходов на технологии	0,07	0	0,06	0	0,06	0
П17	Соответствие организационных структур	8,6	8	9,0	9	9,1	9
П18	Наличие системы поощрения творческой активности персонала	8,9	8	9,5	9	9,6	9
П19	Готовность персонала к инновациям	9,3	9	9,5	9	9,4	9
П20	Масштаб предприятия (тыс. руб.)	720173	10	324854	10	449831	10
П21	Отраслевая принадлежность компании	Хим. Пр-во	8	Хим. Пр-во	8	Хим. Пр-во	8

Источник: рассчитано автором на основании источника [27]

По полученным данным составим график, показывающий уровень инновационного потенциала предприятия (рисунок 11).

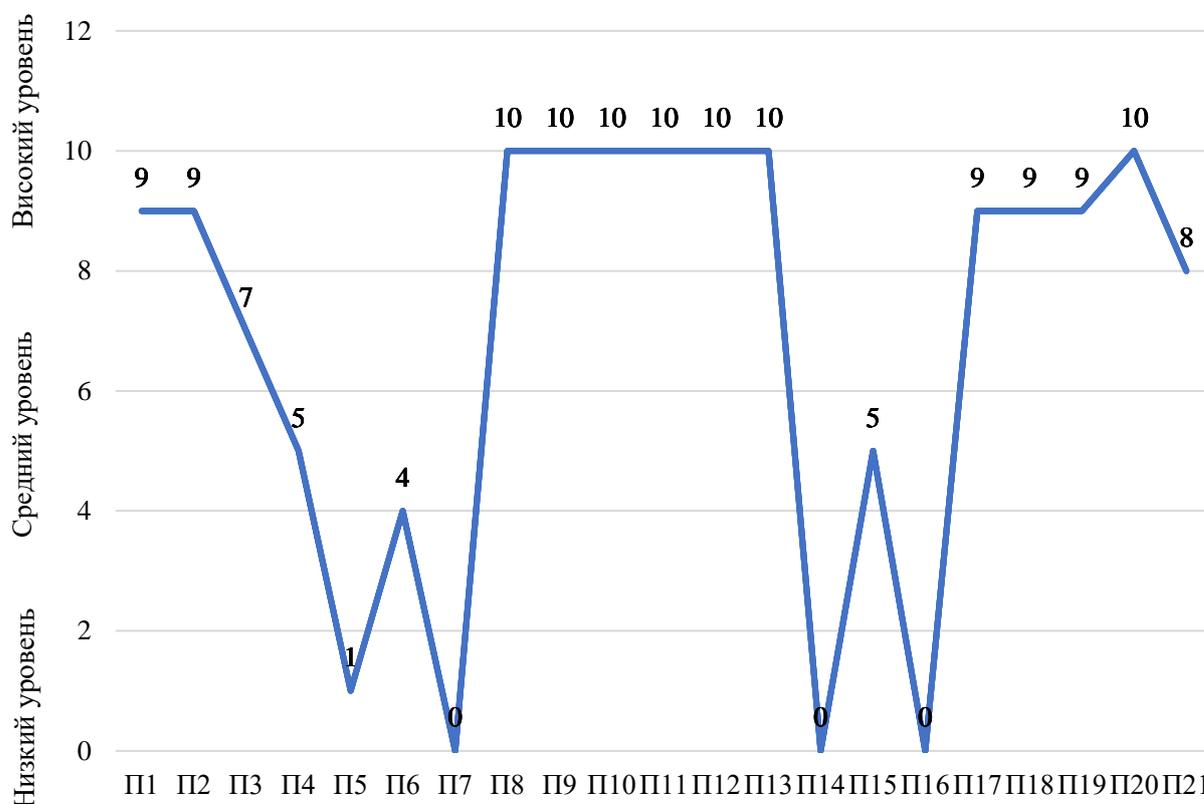


Рисунок 11 – Уровень инновационного потенциала ПАО «УРАЛКАЛИЙ» комплексной методики оценки в 2021 году

Источник: составлено автором на основании таблицы 8

Рисунок 11 показывает, что большинство показателей инновационного потенциала организации находятся на высоком уровне. Низкий уровень инновационного развития находится в следующих показателях, как затраты на обучение персонала и затраты на покупку новых технологий.

2.2 Анализ инновационной среды и инновационного потенциала ПАО «ФОСАГРО»

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФОСАГРО», краткое наименование: ПАО «ФОСАГРО». Функционирует с 10.10.2001, коды статистики: ИНН 7736216869, КПП 773601001, ОГРН 1027700190572,

ОКПО 57951659, основной вид деятельности ОКВЭД - «деятельность холдинговых компаний». Работает по 7 направлениям. Коды статистики представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Коды статистики ПАО «ФОСАГРО»

Коды статистики	Данные
ОГРН	1027700190572
ИНН	7736216869
КПП	773601001
ОКПО	57951659
ОКТМО	45398000000
Юридический адрес:	119333, г Москва, пр-кт Ленинский, д.55/1 СТР. 1 присвоен 01.06.2005
Учредители	Уставный капитал 323 750 000 руб. АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «РЕЕСТР» ИНН 7704028206
ПФР	087705024380 - 16.11.2004
ФСС	773600718977181 - 05.12.2017

Источник: составлено автором на основании источника [36]

ПАО «ФосАгро» — это крупнейший вертикально-интегрированный российский химический холдинг, занимающий ведущие позиции в мире по производству фосфорсодержащих удобрений. Вся продукция компании экологически безопасная, что помогает фермерам в 102 странах мира со всех континентов повышать объемы своих урожаев и их качество. На сегодня производственные линии компании производят минеральных удобрений более чем 50 марок, фосфаты кормовые и аммиак, фосфатное высокосортное сырье с содержанием в нем P_2O_5 39% и более (апатитовый концентрат) [13].

Группа «ФосАгро» на российском рынке является самым крупным поставщиком удобрений всех видов. Компания располагает перерабатывающими и горнодобывающими предприятиями в Мурманской, Вологодской, Ленинградской, Саратовской областях, развитой логистической инфраструктурой, куда относятся и два портовых терминала, а также крупнейшей отечественной сетью дистрибуции кормовых фосфатов и минеральных удобрений.

Основной вид деятельности ПАО «ФОСАГРО» является производство удобрений и азотных соединений, дополнительные виды деятельности представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Основные виды деятельности ПАО «ФОСАГРО»
Источник: составлено автором на основании источника [41]

НИУИФ им. Я.В. Самойлова, единственный профильный российский научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам, и в Европе занимает ведущее положение. В стране институт создал де-факто мощную отраслевую базу минеральных удобрений и фосфатного сырья. В

2019 г. АО «НИУИФ» отпраздновал 100-летний юбилей. Изменение количества сотрудников за последние 3 года отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Изменение количества сотрудников за последние 3 года ПАО «ФОСАГРО», человек

Категории	2019		2020		2021		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
	Кол-во, чел	Удельный вес, %	Кол-во, чел	Удельный вес, %	Кол-во, чел	Удельный вес, %		
Численность всего	17202	100	17891	100	18321	100	1 119	6,5
Руководители и специалисты	5384	31,3	5832	32,6	5844	31,9	460	8,5
Служащие	499	2,9	483	2,7	513	31,9	14	2,8
Рабочие	11319	65,8	11575	64,7	11964	2,8	645	5,7

Источник: составлено автором на основании источника [36]

Исходя из представленных данных был построен график динамики изменения количества сотрудников, который можно увидеть на рисунке 13.



Рисунок 13 – Динамика изменения количества и структуры сотрудников ПАО «ФОСАГРО», чел.

Источник: составлено автором на основании таблицы 10

Исходя из представленных данных, можно отметить динамику увеличения численности персонала ПАО «ФОСАГРО», за исследуемый

период 2019 - 2021 гг. численность персонала увеличилась на 1119 чел. или 6,5%. Наибольшая динамика наблюдается среди руководства и специалистов, за 2019 - 2021 гг. данный показатель увеличился на 460 человека или 8,5%, количество служащих увеличилось на 14 человека или 2,8%, рабочие увеличились на 645 человек или 5,7%. В структуре персонала наибольшую долю занимают рабочие в 2021 году 64,7% или 11964 человека, на втором месте стоят руководители и специалисты 5844 человека или 31,9%, последнее место занимают служащие 513 человека или 2,7%.

Прибыль представляет собой определенную часть дохода субъекта, который формируется в ходе производства и реализуется при процессах обращения. Большие объемы прибыли напрямую зависят от объемов реализации рентабельной продукции. Как следствие, улучшается финансовое положение, формируется основа для инновационной деятельности. Основным источником для анализа финансовых результатов ПАО «ФОСАГРО» является «Отчет о финансовых результатах». Далее проведем анализ эффективности деятельности организации, данные представлены в таблице 11, расчет произведен на основании Приложения Г [42].

Таблица 11 – Анализ основных финансовых показателей ПАО «ФОСАГРО» за 2019 - 2021% гг., тыс. руб.

Показатель	Значения показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2019г.	2020г.	2021г.	Тыс. руб.	± %	
Выручка	26729968	62947970	119620984	92891016	447,5 %	69766307
Расходы по обычным видам деятельности	3632960	3862235	4716440	1083480	29,8%	65695762
Прибыль (убыток) от продаж	23097008	59085735	114904544	91807536	497,5 %	65695762
Чистая прибыль	28682288	48217977	113540525	84858237	395,8 %	63480263

Источник: рассчитано автором на основании источника [13]

Исходя из представленных данных был построен график динамики изменения выручки и чистой прибыли ПАО «ФОСАГРО» за 2019 - 2021 гг., который можно увидеть на рисунке 14.

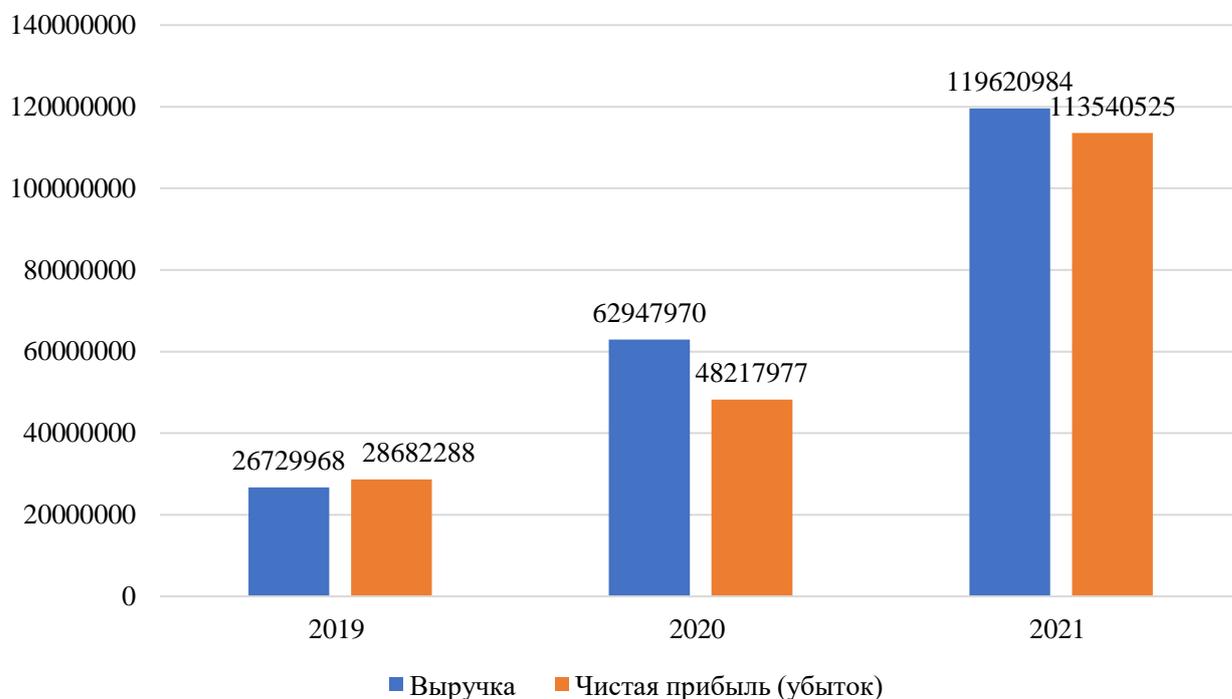


Рисунок 14 – Динамика изменения выручки и чистой прибыли ПАО «ФОСАГРО» за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании таблицы 11

Из таблицы 11 видно, что значение выручки увеличилось в 2021 на 92891016 тыс. руб. или на 447,5%. Расходы по обычным видам деятельности увеличиваются в рассматриваемом периоде на 1083480 тыс. руб. или 29,8%. В 2021 году расходы по обычным видам деятельности составили 4716440 тыс. рублей. Прибыль от продаж увеличилась на 91807536 или 497,5%, мы можем наблюдать увеличение прибыли от продаж на протяжении всего рассматриваемого периода. Значительный и постоянный рост прибыли от продаж может свидетельствовать о росте эффективности бизнеса компании.

Далее проведем анализ показателей комплексной оценки инновационного потенциала, алгоритм которого представлен в пункте 1.3.

Требуется стандартизация значений частных показателей. Это необходимо для того, что такие показатели были представлены в сопоставимом виде. Это достигается за счет использования коэффициентов нормировочного типа или применением системы баллов (таблица 12). В основу предложенных максимальных значений показателей легли выводы отечественных экспертов, имеющиеся в специализированной литературе по экономическим дисциплинам.

Такие выводы сделаны по результатам деятельности нескольких крупных хозяйствующих субъектов. Чтобы оценить работу данных субъектов, был проведен анализ первичной информации (таблица 12).

Таблица 12 – Основные данные для расчета уровня инновационного потенциала ПАО «ФОСАГРО» методикой комплексной оценки за 2019 - 2021 гг. тыс. руб.

Наименование параметра	2019	2020	2021
Общий персонал компании	17202	17891	18321
Работники с ученой степенью и званием	145	150	161
Работники занятые НИОКР	167	172	189
Работники, прошедшие курс повышения квалификации	4235	4320	4590
Руководители и специалисты компании	5384	5832	6069
Руководители и специалисты с высшим образованием	3780	4199	5844
Собственный капитал компании	15893207	25261184	66540710
Основные средства	34818	29655	26066
Активы	180255127	127017598	82340581

Источник: составлено автором на основании источника [42]

Далее в организации будет проведено анкетирование, с помощью которого было определено:

- уровень взаимодействия организационной структуры с целями инновационного процесса организации;

- уровень взаимодействия мотивации работников с задачами инновационного процесса организации;
- степень готовности работников организации к инновациям.

Результаты анкетирования отображены на рисунке 15.

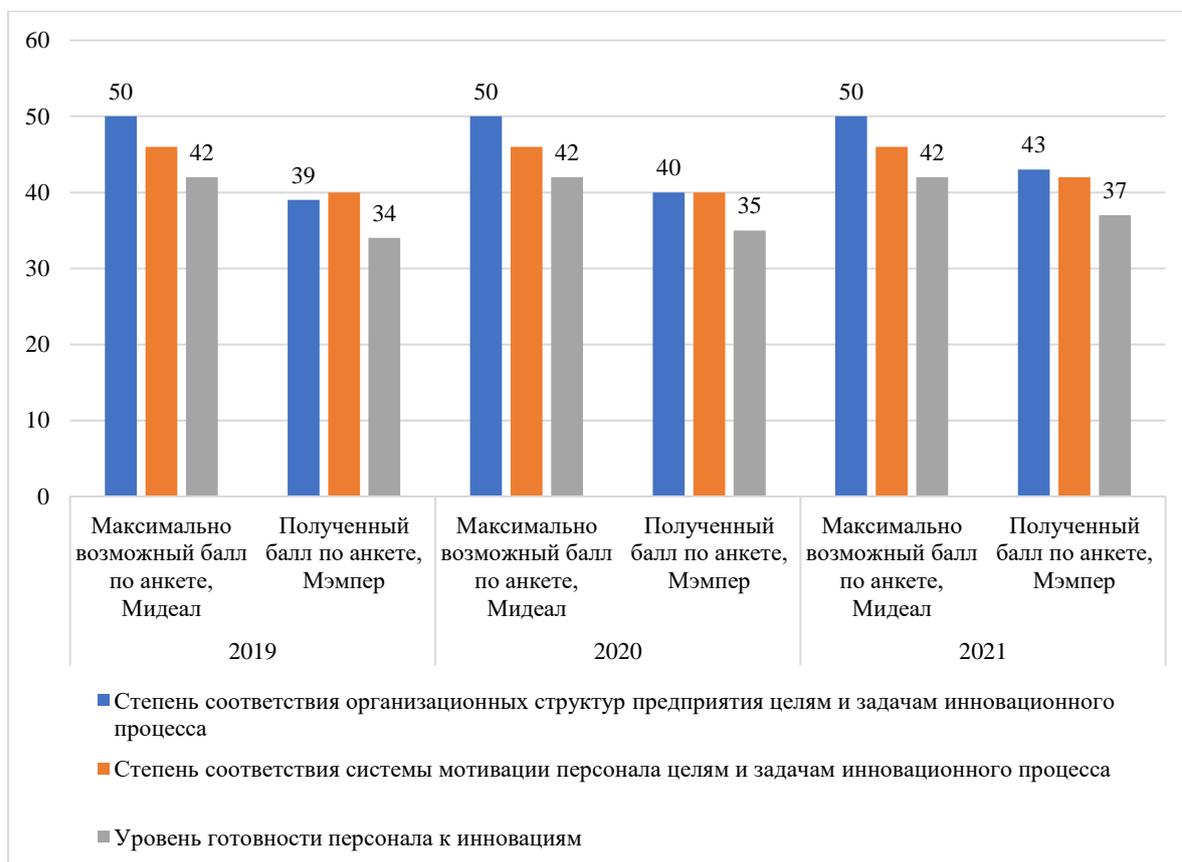


Рисунок 15 – Результаты анкетирования ПАО «ФОСАГРО»

Источник: рассчитано автором на основании источника [27]

Рассчитанные значения комплексной методики оценки инновационного потенциала представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет комплексной методики оценки инновационного потенциала ПАО «ФОСАГРО»

Показатель	Наименование показателя	2019		2020		2021	
		Значение показателя P_n	Значение балльного коэф-та K_n	Значение показателя P_n	Значение балльного коэф-та K_n	Значение показателя P_n	Значение балльного коэф-та K_n
1	2	3	4	5	6	7	8
П1	Доля персонала, занятого разработками	0,97	10	0,96	10	1,03	10

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
П2	Доля персонала, имеющая ученную степень	0,84	9	0,84	9	0,88	9
П3	Уровень образования менеджеров высшего и среднего звена	0,70	7	0,72	8	0,96	10
П4	Доля персонала, после обучения	24,62	6	24,15	6	25,05	6
П5	Доля расходов на обучение работников	0,40	5	0,29	3	0,33	4
П6	Обеспеченность собственным капиталом (тыс. руб.)	15893,2	6	25261,2	10	66540,7	10
П7	Коэффициент автономии	0,09	0	0,20	0	0,81	10
П8	Затраты на технологические инновации	123,79	10	94,62	10	53,40	10
П9	Обеспеченность интеллектуальной собственностью	0,13	0	0,04	5	0,02	2
П10	Результативность освоения инноваций	40,00	10	44,55	10	43,59	10
П11	Доля расходов на исследование	49,69	10	49,09	10	51,46	10
П12	Обеспеченность основными средствами (тыс. руб.)	34,8	1	29,7	0	26,1	0
П13	Освоение новой техники	91,9	10	108,7	10	106,9	10
П14	Освоение новой продукции	3,9	3	4	4	0,41	0
П15	Доля расходов на приобретение оборудования	54,68	6	52,51	6	51,08	6
П16	Доля расходов на технологии	2,07	6	0,55	1	0,19	0
П17	Соответствие организационных структур	8,2	8	8,0	8	8,4	8
П18	Наличие системы поощрения творческой активности персонала	8,3	8	8,5	8	8,5	8
П19	Готовность персонала к инновациям	8,6	8	8,6	8	9,0	9
П20	Масштаб предприятия (тыс. руб.)	68441	10	120581	10	129711	10
П21	Отраслевая принадлежность компании	Химическое производство	8	Химическое производство	8	Химическое производство	8

Источник: рассчитано автором на основании источника [27]

На основе данных таблицы 13 составим график, показывающий уровень инновационного потенциала организации (рисунок 16).

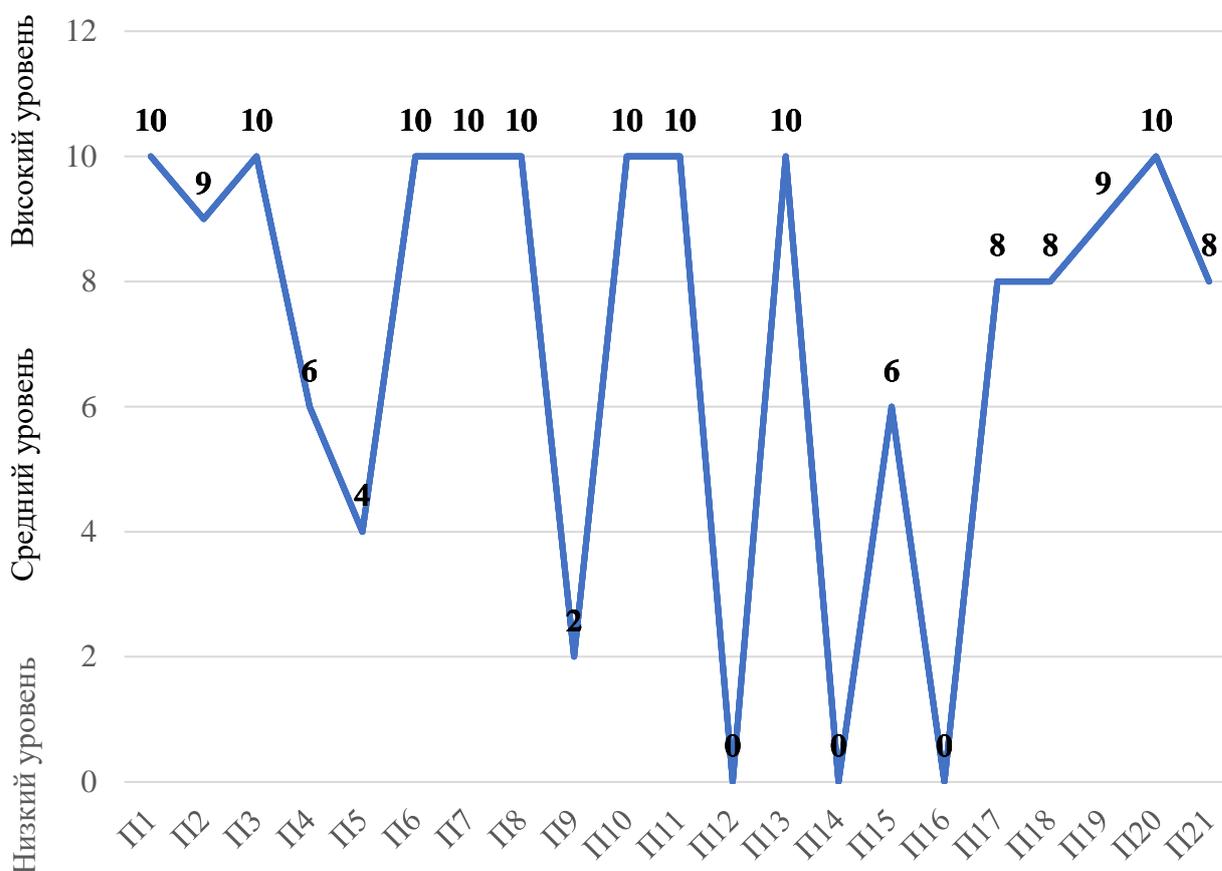


Рисунок 16 – Уровень инновационного потенциала ПАО «ФОСАГРО» комплексного метода оценки в 2021 году

Источник: составлено автором на основании таблицы 13

Рисунок 16 отображает, что большая часть показателей находятся на высоком уровне инновационного потенциала. Но также есть несколько средних показателей, такие как доля персонала, прошедшее обучение, доля расходов на обучение работников, доля расходов на приобретение оборудования.

Низкие показатели имеют обеспеченность интеллектуальной собственностью, освоение новой продукции, доля расходов на технологии.

2.3 Анализ инновационной среды и инновационного потенциала ПАО «АКРОН»

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АКРОН», краткое наименование: ПАО «АКРОН». Функционирует с 19.11.1992, коды статистики: ИНН 5321029508, КПП 532101001, ОГРН 1025300786610, ОКПО 00203789, основной вид деятельности ОКВЭД - «производство удобрений и азотных соединений». Работает по 21 направлению. Организация насчитывает 1 филиал. Коды статистического учета представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Коды статистики ПАО «АКРОН»

Коды статистики	Данные
ОГРН	1025300786610
ИНН	5321029508
КПП	532101001
ОКПО	00203789
ОКТМО	49701000001
Юридический адрес:	173012, Новгородская обл, г. Великий Новгород присвоен 16.10.2002
Учредители	Уставный капитал 202 670 000 руб. АО «НЕЗАВИСИМАЯ РЕГИСТРАТОРСКАЯ КОМПАНИЯ Р.О.С.Т.»
ПФР	063001000181 - 01.06.1991
ФСС	532100566853001 - 01.01.1994

Источник: составлено автором на основании источника [34]

Группа «Акрон» относится к ведущим холдингам по выпуску минеральных удобрений на мировом уровне. В России ПАО «АКРОН» считается ведущим интегрированным вертикально производителем удобрений НРК, а по производственным мощностям НРК входит в ведущую десятку лидеров на мировом уровне.

Основной вид деятельности ПАО «АКРОН» является производство удобрений и азотных соединений, дополнительные виды деятельности представлены на рисунке 17.

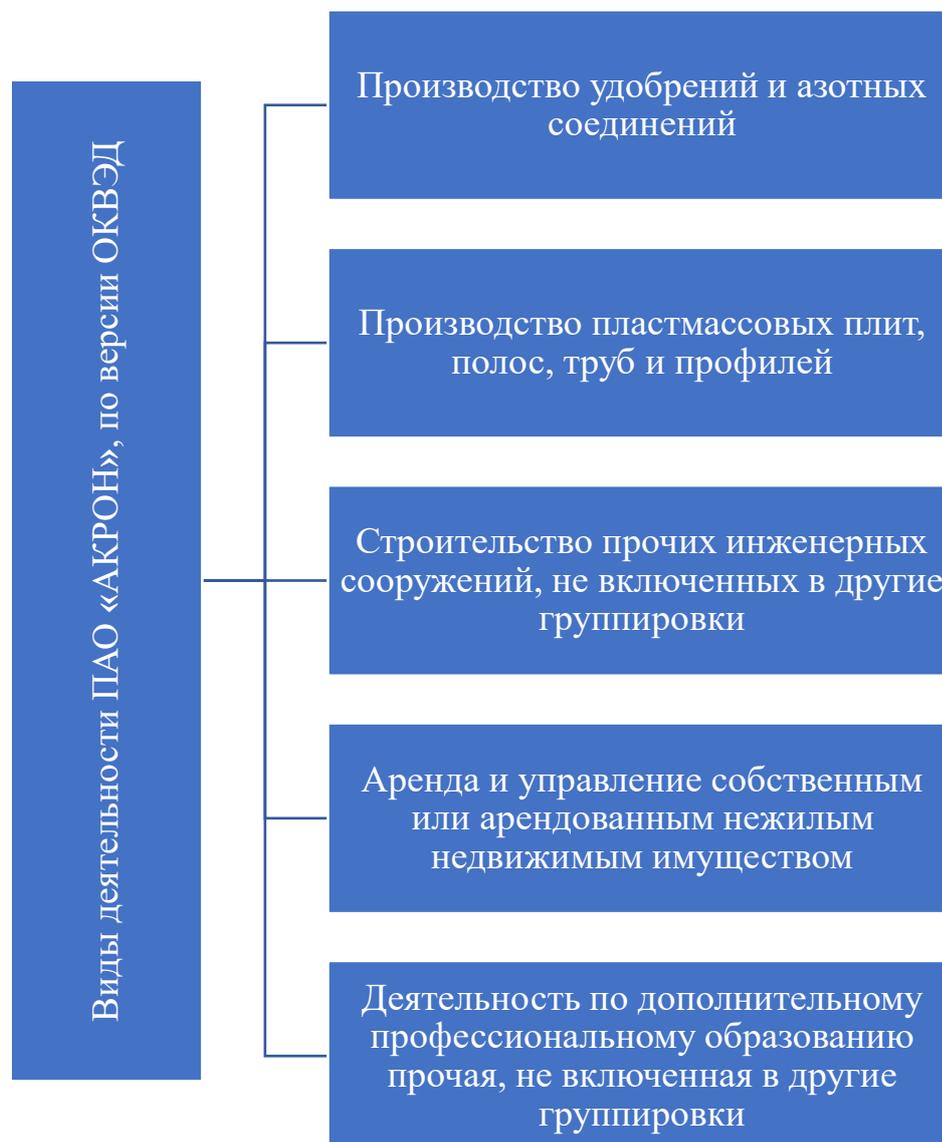


Рисунок 17 – Основные виды деятельности ПАО «АКРОН»
 Источник: составлено автором на основании источника [37]

В «АКРОН» входит горно-обогатительный комбинат и два химических завода в России суммарной производственной мощностью конечной продукции свыше 8 млн тонн.

У группы есть права на добычу более 850 млн т KCl калийных извлекаемых ресурсов в Канаде и России. На Балтийском море расположены три портовых перевалочных терминала, совокупная проектная мощность которых превышает 6 млн т в год. Акции холдинга имеют обращение на Московской бирже [34]. Более 11 000 штатного персонала в 8 странах мира.

Изменение количества сотрудников за последние 3 года отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Изменение количества сотрудников за последние 3 года ПАО «АКРОН», человек

Категории	2019		2020		2021		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
	Кол-во, чел	Удельный вес, %	Кол-во, чел	Удельный вес, %	Кол-во, чел	Удельный вес, %		
Численность всего	11205	100	11429	100	11563	100	358	3,2
Руководители и специалисты	3742	33,4	3977	34,8	3874	33,5	131	3,5
Служащие	347	3,1	377	3,3	347	3	0	-0,1
Рабочие	7115	63,5	7075	61,9	7343	63,5	227	3,2

Источник: составлено автором на основании источника [11]

Исходя из таблицы 15 был построен график динамики изменения численности персонала, который можно увидеть на рисунке 18.

Исходя из представленных данных, можно отметить динамику увеличения численности персонала ПАО «АКРОН», за исследуемый период 2019 - 2021 гг. численность персонала увеличилась на 358 чел. или 3,2%. Наибольшая динамика наблюдается среди рабочих, за 2019 - 2021 гг. данный показатель увеличился на 277 человека или 3,2%, количество служащих осталось прежним и в 2021 году составило 347 человек [34]. Количество руководства и специалистов увеличилось на 131 человека или 3,5%. В структуре персонала наибольшую долю занимают рабочие в 2021 году 63,5% или 7343 человека, на втором месте стоят руководители и специалисты 3874 человека или 33,5%, последнее место занимают служащие 347 человека или 3%.

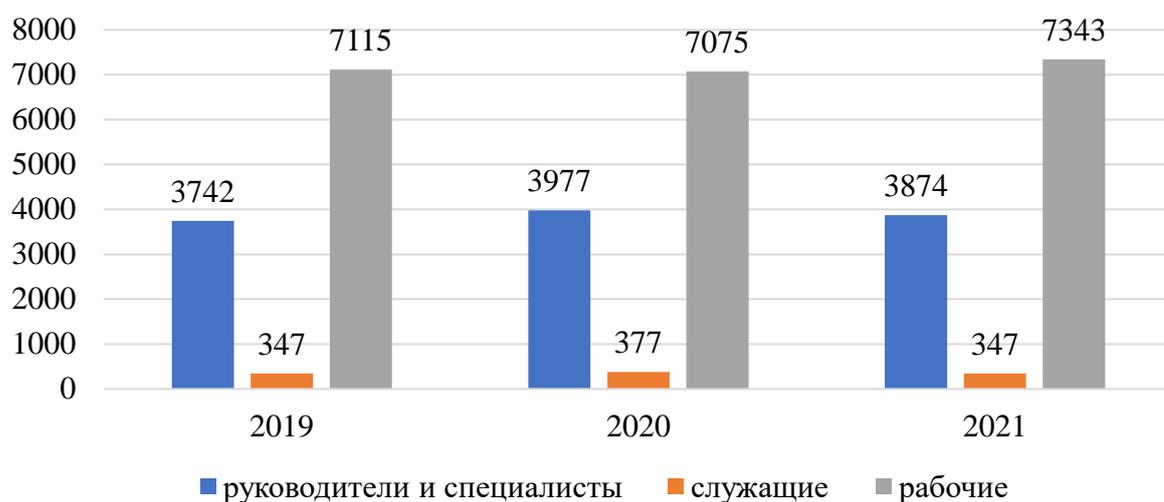


Рисунок 18 – Динамика количества и структуры сотрудников ПАО «АКРОН», чел.

Источник: составлено автором на основании таблицы 15

Прибыль представляет собой определенную часть дохода субъекта, который формируется в ходе производства и реализуется при процессах обращения.

Доход становится прибылью после того, как, продукция реализована и субъект получит соответствующие денежные средства. Следовательно, большие объемы прибыли напрямую зависят от объемов реализации рентабельной продукции.

Как следствие, улучшается финансовое положение, формируется основа для инновационной деятельности. Основным источником для анализа финансовых результатов ПАО «АКРОН» является «Отчет о финансовых результатах».

Далее проведем анализ эффективности деятельности организации, данные представлены в таблице 16, расчет произведен на основании Приложения Д и Е [38].

Таблица 16 – Анализ основных финансовых показателей ПАО «АКРОН» за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	тыс. руб.	± %	
Выручка	67112310	66469414	144917787	77805477	115,9%	92833170
Расходы по обычным видам деятельности	49524063	50063708	58729558	9205495	18,6%	52772443
Прибыль (убыток) от продаж	17588247	16405706	86188229	68599982	490%	40060727
Чистая прибыль (убыток)	19530793	5685545	82216107	62685314	420,9%	35810815

Источник: составлено автором на основании источника [38]

Исходя из представленных данных был построен график динамики изменения выручки и чистой прибыли ПАО «АКРОН» за 2019 - 2021 гг., который можно увидеть на рисунке 19.

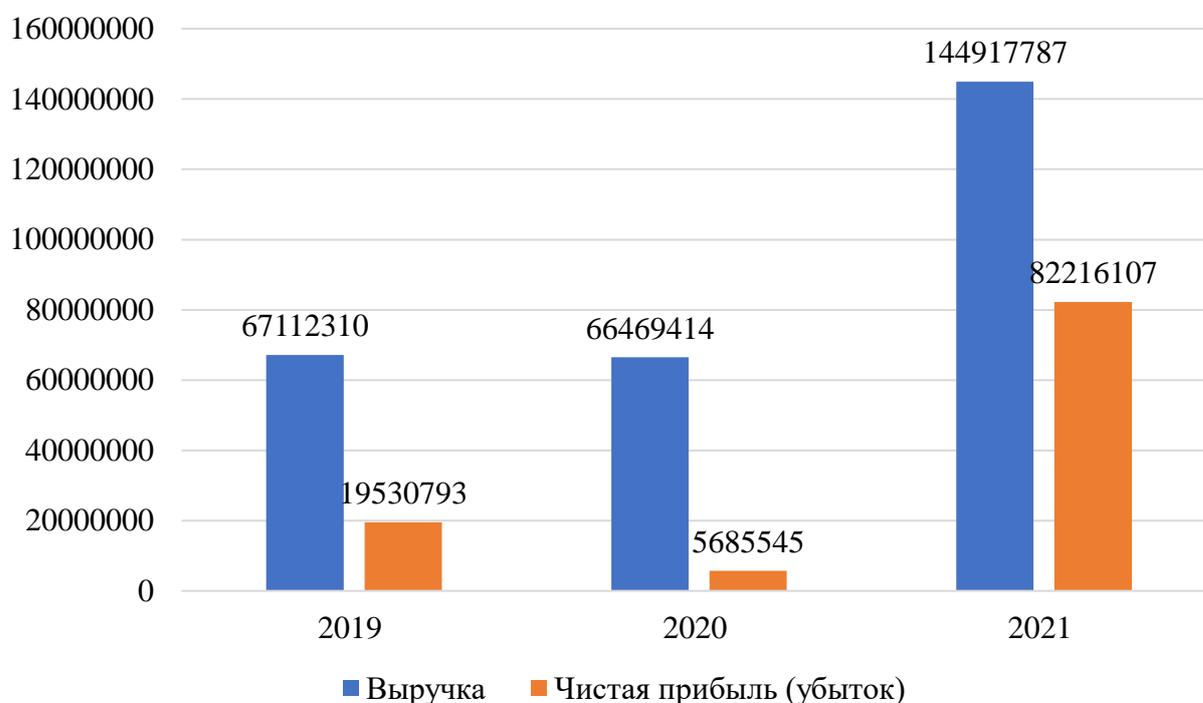


Рисунок 19 – Динамика изменения выручки и чистой прибыли ПАО «АКРОН» за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании таблицы 15

Значение выручки за 2021 год составило 144917787 тыс. руб. Финансовые результаты от продаж имели стремительное повышение в 4.9 раза (таблица 16). Далее проведем анализ комплексной оценки инновационного потенциала, алгоритм которого представлен в пункте 1.3.

Требуется стандартизация значений частных показателей. Это необходимо для того, что такие показатели были представлены в сопоставимом виде. Это достигается за счет использования коэффициентов нормировочного типа или применением системы баллов (таблица 18). В основу предложенных максимальных значений показателей легли выводы отечественных экспертов, имеющиеся в специализированной литературе по экономическим дисциплинам. Такие выводы сделаны по результатам деятельности нескольких крупных хозяйствующих субъектов. Чтобы оценить работу данных субъектов, был выполнен сбор первичной информации (таблица 17).

Таблица 17 – Исходные данные для расчета уровня инновационного потенциала ПАО «АКРОН» методикой комплексной оценки за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Наименование параметра	2019	2020	2021
Общий персонал компании	11 205	11 429	11 563
Работники с ученой степенью и званием	81	89	92
Работники занятые НИОКР	113	129	131
Работники, прошедшие курс повышения квалификации	2664	2733	2790
Руководители и специалисты компании	3742	3977	3874
Руководители и специалисты с высшим образованием	2380	2429	2482
Собственный капитал компании	24337605	12518888	43103868
Основные средства	39894196	44077362	46068683
Активы	156 522 719	157 786 547	170 969 688

Источник: составлено автором на основании источника [37]

Далее в организации было проведено анкетирование, с помощью которого было определено:

- уровень взаимодействия организационной структуры с целями инновационного процесса организации;
- уровень взаимодействия мотивации работников с задачами инновационного процесса организации;
- степень готовности работников организации к инновациям.

Результаты анкетирования отображены на рисунке 20.

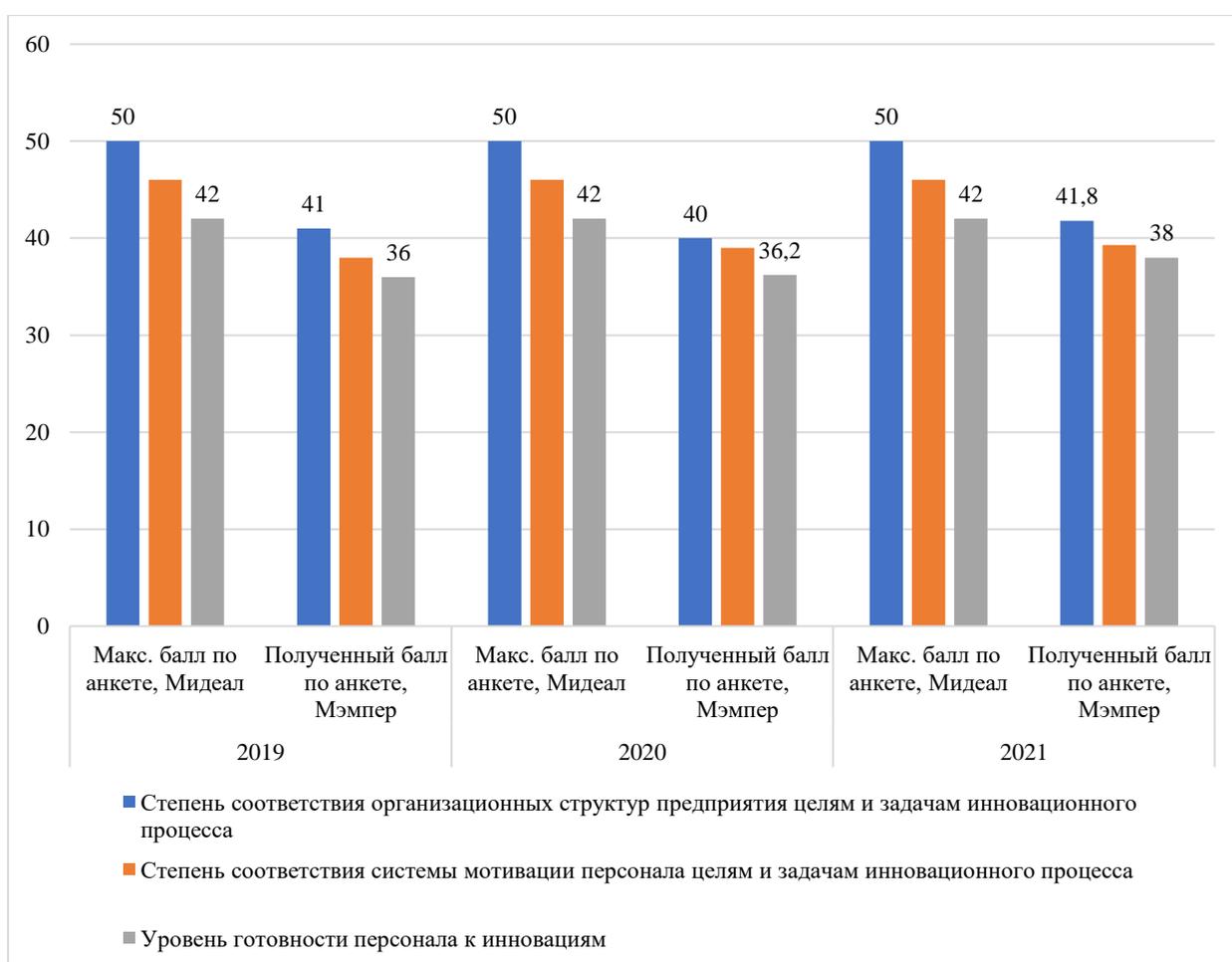


Рисунок 20 – Результаты анкетирования ПАО «АКРОН»

Источник: рассчитано автором на основании источника [27]

Рассчитанные значения комплексной методикой оценки инновационного потенциала представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет комплексной методикой оценки инновационного потенциала ПАО «АКРОН»

Показатель	Наименование показателя	2019		2020		2021	
		Значение показателя P_n	Значение балльного коэф-та K_n	Значение показателя P_n	Значение балльного коэф-та K_n	Значение показателя P_n	Значение балльного коэф-та K_n
1	2	3	4	5	6	7	8
П1	Доля персонала, занятого разработками	1,01	10	1,13	10	1,13	10
П2	Доля персонала, имеющая ученую степень	0,72	8	0,78	8	0,80	8
П3	Уровень образования менеджеров высшего и среднего звена	0,64	7	0,61	7	0,64	7
П4	Доля персонала, после обучения	23,78	6	23,91	5	24,13	6
П5	Доля расходов на обучение работников	0,37	5	0,30	4	0,32	4
П6	Обеспеченность собственным капиталом (тыс. руб.)	24337,6	10	12518,9	10	43103,9	10
П7	Коэффициент автономии	0,16	0	0,08	0	0,25	1
П8	Затраты на технологические инновации	97,29	10	101,56	10	46,86	10
П9	Обеспеченность интеллектуальной собственностью	0,07	0	0,06	0	0,06	0
П10	Результативность освоения инноваций	74,70	10	73,03	10	71,43	10
П11	Доля расходов на исследование	46,18	10	45,59	10	46,67	10
П12	Обеспеченность основными средствами (тыс. руб.)	39894,2	10	44077,4	10	46068,7	10
П13	Освоение новой техники	99,3	10	95,3	10	97,8	10
П14	Освоение новой продукции	3,7	3	3,9	3	4	4
П15	Доля расходов на приобретение оборудования	50,45	6	49,32	5	51,05	6
П16	Доля расходов на технологии	6,09	10	0,98	3	0,67	2
П17	Соответствие организационных структур	7,8	7	8,0	8	8,6	8
П18	Наличие системы поощрения творческой активности персонала	8,7	8	8,7	8	9,1	9
П19	Готовность персонала к инновациям	8,1	8	8,3	8	8,8	8
П20	Масштаб предприятия (тыс. руб.)	132609	10	132441	10	134926	10

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7	8
П21	Отраслевая принадлежность компании	Химическое производство	8	Химическое производство	8	Химическое производство	8

Источник: рассчитано автором на основании источника [27]

На основе данных таблицы 18 составим график, показывающий уровень инновационного потенциала организации (рисунок 21).

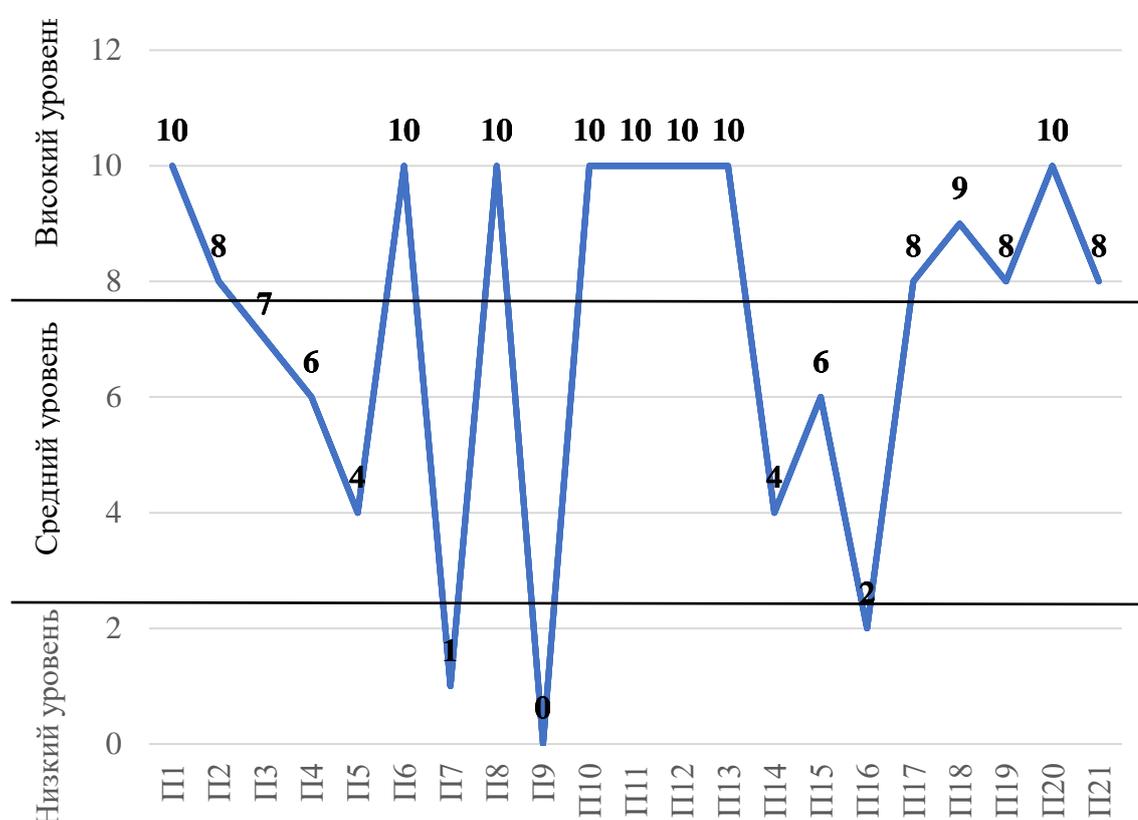


Рисунок 21 – Уровень инновационного потенциала ПАО «АКРОН» методом комплексной методики оценки в 2021 году

Источник: составлено автором на основании таблицы 17

Из рисунка 21 мы можем увидеть, что наибольшее количество показателей имеют высокий уровень инновационного потенциала организации. Низкий же уровень присутствует только по четырем из всех пунктов.

3 Рекомендации по повышению инновационного потенциала исследуемых предприятий

3.1 Проблемы инновационного развития исследуемых предприятий

В последние годы Россия активно работает над внедрением инновационных технологий и технических средств в различных отраслях экономики. В основе этого процесса лежит стратегия инновационного развития России, которая была принята в 2011 году и призвана обеспечить устойчивое экономическое развитие страны на основе инноваций. В рамках этой стратегии были созданы многочисленные научно-технические центры, инновационные центры и инкубаторы, которые поддерживают и стимулируют инновационную деятельность в различных секторах экономики. Кроме того, государство предоставляет различные меры поддержки для инновационных проектов, такие как гранты, субсидии, льготы и налоговые каникулы.

В результате этих усилий происходит интенсивное внедрение новых технологий и технических средств в промышленный комплекс России. Несмотря на положительные изменения, многие промышленные предприятия в России все еще сталкиваются с вышеупомянутыми проблемами, которые могут замедлять процесс инновационного развития и снижать конкурентоспособность отрасли. Поэтому необходима дальнейшая работа над устранением этих проблем и созданием условий для более быстрого и эффективного внедрения инноваций.

Многие предприятия не могут найти достаточно средств для финансирования своих исследовательских и развивающих программ, а также для внедрения новых технологий. Это может быть связано с недостаточной поддержкой со стороны государства или недостаточным интересом со стороны частных инвесторов. Россия отстает от многих развитых стран в области научных и технологических инноваций. Это ограничивает возможности промышленных предприятий для развития новых продуктов и услуг.

Недостаток высококвалифицированных специалистов, способных работать с новыми технологиями, также является одной из основных проблем. Это может быть связано с недостаточным количеством учебных заведений, которые предлагают образование в области науки и технологий, а также с низким уровнем оплаты труда в этой отрасли. Многие промышленные предприятия не сотрудничают достаточно тесно с учеными и научными институтами, что ограничивает доступ к новым технологиям и инновациям. В России существуют проблемы с защитой интеллектуальной собственности, включая патенты, авторские права и товарные знаки. Это может быть причиной недостаточной мотивации для промышленных предприятий для разработки новых продуктов и услуг.

В России внедрение цифровых инноваций в промышленности находится на начальном этапе, но имеется некоторый потенциал для развития. Согласно исследованию McKinsey Global Institute, на 2021 год только 5% крупных предприятий в России использовали цифровые технологии в своих производственных процессах. Однако, правительство Российской Федерации придает большое значение развитию цифровых технологий и стимулирует их внедрение в промышленности. В рамках стратегии "Цифровая экономика" была разработана программа "Промышленный интернет" для повышения эффективности производства и создания условий для развития цифровых технологий в промышленности.

Также в России созданы цифровые площадки для совместной работы и взаимодействия предприятий и разработчиков цифровых технологий, такие как платформа "Росатом" и "Цифровая среда" для нефтегазовой отрасли. Таким образом, можно сказать, что внедрение цифровых инноваций в промышленности России находится на начальном этапе, но имеется потенциал для дальнейшего развития при поддержке правительства и бизнеса. Инновационный процесс в промышленности включает в себя создание, разработку, внедрение и коммерциализацию новых продуктов, услуг, технологий и процессов, которые могут улучшить производственные

процессы и повысить конкурентоспособность предприятий. Он может быть связан как с созданием чего-то нового, так и с усовершенствованием уже существующих продуктов и технологий.

Вопросы рассмотренные ранее, с которыми организация сталкивается с целью решения данных проблем и повышения инновационного потенциала организации требуют решения данных проблем, которые представлены в таблице (таблица 19).

Таблица 19 – Пути решения проблем ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО», ПАО «АКРОН»

Выявленные при анализе организаций проблемы, требующие решения	Меры решения проблем
Малое выделение затрат на обучение сотрудников. Малое количество специально обученных сотрудников, большая загруженность уже имеющихся сотрудников.	Разработка структурированного плана финансирования обучающих мероприятий для сотрудников. Разработка и внедрение CRM - системы для загруженных сотрудников и неотложное выполнение работы по поиску нового персонала.
Низкая доля затрат на покупку технологий	Обновление производственно-технической базы организации

Источник: составлено автором самостоятельно

Инновационный процесс в промышленности обычно начинается с идеи или концепции, которая может возникнуть как внутри компании, так и за ее пределами. Далее идея проходит стадию исследования и разработки, включающую в себя проведение технических испытаний, моделирование и создание прототипов. После этого идея проходит стадию внедрения, включающую в себя адаптацию и оптимизацию продукта или технологии под конкретные потребности предприятия, а также тестирование в реальных условиях. Наконец, после успешного прохождения всех стадий, продукт или технология становятся доступными для коммерциализации и могут быть представлены на рынке.

Важным элементом инновационного процесса является управление рисками, связанными с созданием и внедрением новых продуктов и

технологий. Это может включать в себя оценку рисков, связанных с финансовыми инвестициями, изменениями в бизнес-процессах, техническими рисками и другими аспектами. Инновационный процесс является ключевым элементом для повышения конкурентоспособности промышленности и развития экономики в целом.

Для развивающихся проработок путей развития ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО», ПАО «АКРОН» углубимся в каждый из предложенных мер для перспективного исследования инновационного развития организаций. (таблица 20).

Таблица 20 – Программа экономическо-организационного развития ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

Предложенные меры	Способы решения	Предполагаемый эффект от внедрения
CRM-система	внедрение системы отслеживания выполненной работы, для оперативного обмена информацией внутри организации	прирост уровня продаж до 30% повышение производительности
Повышение квалификации	интеграция с 1С	значительная экономия рабочего времени увеличение выручки
Программа финансирования инноваций	курсы по профессиональным направлениям	увеличение прибыли увеличение рентабельности

Источник: составлено автором самостоятельно

Изобразим схематично зависимость между развитием предприятия и предложенными мерами по улучшению показателей инновационного развития (рисунок 22).



Рисунок 22 – Схематическое отображение процесса совершенствования организационно-экономического обеспечения инновационного развития
 Источник: составлено автором на основании источника [64]

Существует множество исследований, подтверждающих, что эффективное использование CRM-системы может значительно повысить уровень продаж в компании. В частности, исследования показывают, что правильно настроенная и внедренная CRM-система может увеличить эффективность работы продажных отделов, улучшить коммуникацию между различными отделами компании, повысить качество обслуживания клиентов, ускорить процессы продаж и сократить время, затрачиваемое на

административные задачи.

В результате, использование CRM-системы может увеличить объем продаж, сократить затраты на маркетинг и продажи, повысить лояльность клиентов и улучшить управление отношениями с ними. В целом, CRM-система является необходимым инструментом для многих организаций, которые стремятся к развитию и росту.

3.2 Разработка мероприятий по повышению инновационного потенциала

На рынке существует большое количество компаний по разработке и внедрению CRM-систем. Чтобы выбрать оптимальный вариант, рассмотрим основные преимущества и минусы самых известных приложений (таблица 21).

Таблица 21 – Сравнение CRM-систем, тыс. руб.

Название	Основные преимущества	Основные минусы	Стоимость, тыс. рублей/месяц
Битрикс24	многофункциональная	проблемы с интерфейсом	90228
Простой бизнес	работа с документами внутри сервиса	непонятный и визуально неприятный таск-менеджер	44640
АмоCRM	интеграция с социальными сетями, google-календарем и другими сервисами	нет договоров, контрактов, шаблонов документов	91728
Мегаплан	интеграция с 1С-Битрикс	зависимость от программы на Windows	18480

Источник: составлено автором самостоятельно

Далее исследуем решение проблемы недостаточного количества квалифицированных кадров, большая загруженности существующих специалистов, для этого необходимо разработка программы и плана финансирования мероприятий по повышению квалификации.

Проанализировав текущую систему совершенствования персонала, было найдено ряд проблем, а именно сложности продвижения по карьерной лестнице специалистов нижнего и среднего звена производства. Таким образом, в ПАО «УРАЛКАЛИЙ», ПАО «ФОСАГРО», ПАО «АКРОН»

необходимо создать стратегию, для того чтобы молодые сотрудники имели возможность профессионального роста.

В таблице 22 приведены основы затруднительного положения организации ПАО «УРАЛКАЛИЙ» по улучшению кадрового персонала и экономический результат от предложенных операция для их решения.

Таблица 22 – Основы затруднительного положения организации ПАО «УРАЛКАЛИЙ» и экономический результат от предложенных операций для их решения

Основы затруднительного положения	Затруднительное положение	Предложенная операция для решения	Предполагаемый эффект
Руководство организации не уделяет внимания обучению персонала	Малое количество персонала организации обучаются на курсах для повышения своей компетентности.	Вводить в действие курсы для повышения компетентности персонала организации.	Увеличение производительности труда, повышение экономической эффективности от работы, что в свою очередь приведет к экономическому росту организации.
Персонал организации мало заинтересован в профессиональном росте, не знают основ и процесса продвижения в профессиональном росте.	В организации не введена в действие стратегия для возможности профессионального роста молодых сотрудников (в зависимости от компетентности, навыков работы и их эффективности) .	Руководству организации необходимо доводить до сведения о росте молодых сотрудников. Вводить в действие стратегию для роста молодых сотрудников, а также повышать по средствам курсов потенциал сотрудников.	

Источник: составлено автором самостоятельно

Для совершенствования персонала предприятия необходимо создать систему оценки кадров, что позволило бы наиболее разумно и эффективно применять имеющиеся человеческие ресурсы. Регулярное осуществление оценки персонала позитивно отражается на мотивации сотрудников, на их профессиональном росте и личностном развитии. Выявленные результаты

оценки становятся значимой частью управления человеческими ресурсами, так как гарантируют возможность принимать взвешенные решения касательно поощрения, продвижения по карьерной лестнице, увольнения или совершенствования кадров.

Оценкой проверяется не только перспективные возможности сотрудника, его профессиональная компетентность, но и проявление этих возможностей в ходе решения поставленных задач, соответствие процесса выполнения этой задачи с определенной идеальной моделью, реальным условиям, а итог трудового процесса - достижение поставленной цели. Для максимально возможной пользы, объективности и действенности оценки можно применить такой метод, как бизнес игра.

Одним из самых действенных способов развития персонала любой организации (предприятия) является обучение. Помимо традиционных методов развития персонала, существуют также инновационные, которые широко используются в европейских странах, тогда как в России, в том числе и в деятельности данного предприятия, они только начинают использоваться.

В качестве инновационных методов обучения персонала относят следующие.

- Видео обучение - наглядный метод обучения, реализуемый предоставлением электронных документов, аудио и видеопрограмм и тому подобное.
- Дистанционное обучение - применение телекоммуникационных технологий для обучения сотрудников на расстоянии (наиболее широко используемой его разновидностью является Zoom-обучение, Skype или прослушивание вебинаров).
- Модульное обучение - представляет из себя большое количество тематических микромодулей, с помощью которых достигается необходимый результат (формирование конкретных достоинств, поиск ответа к необходимым бизнес-вопросам и т.п.). Обучающий план должен нести в себе исполнение практической деятельности; изучение

теоретических основ; и конечно же защиту проекта. Длительность такого обучения обусловлена масштабом навыков, которые хочется освоить, и достоинствами, которыми, в итоге, хочется обладать.

– Кейс-обучение – всевозможное рассмотрение ситуаций на практике из опыта разных организаций, предусматривает групповое обсуждение и анализ реальных или гипотетических ситуаций. Этот метод позволяет развить умение диагностировать, анализировать, принимать взвешенные решения. Особенную эффективность данный метод имеет у руководителей различного уровня.

– Обучение на тренингах -внимание главным образом уделяется освоению практических компетенций с максимальной минимизацией теоретического блока. Задача тренингов заключается в создании моделей близких к реальности ситуаций для развития определенного рода практических навыков, закреплению новых поведенческих моделей, изменению отношения к реализации задач и тому подобное.

– Бизнес-игра заключается в проработке определенной темы на основе ситуаций, моделирующих определенные стороны профессиональной специализации сотрудников. Направление моделирующей бизнес-игры ориентировано на развитие новых поведенческих установок, компетенций, а также формированию подходов к поиску решений неординарных ситуаций; как проблемная ситуация предполагает выбор метафоры, поиск решения и дальнейшую проекцию эффективных решений в реальную практическую деятельность. Задачей бизнес-игры является создание моделей типичных или реальных ситуации, при этом с целью эффективного решения заданной проблемной ситуации роли участников определенным образом распределяются. Данный метод эффективен для развития навыков межличностного общения, которые особенно необходимы руководящим работникам.

– Мозговой штурм — это метод, который позволяет создавать различное количество идей по поиску выхода из проблемной ситуации в

течение ограниченного интервала временного промежутка с последующим анализом и выбором наиболее компетентного для конкретного случая управленческого решения. Этот метод является наиболее эффективным в командной активности.

– Коучинг - консалтинговый метод, в процессе которого «коуч» (тренер) помогает подопечному достичь профессиональных успехов, передавая ему свой опыт посредством определенных учений и наблюдений.

Все вышеуказанные методы для усовершенствования развития сотрудников в организации ПАО «УРАЛКАЛИЙ» ведут таким образом к улучшению корпоративной атмосферы, подъему производительности труда.

Суммируя все вышеприведенные подходы, должны остановиться на том, что развитие персонала - целенаправленный системный подход к совершенствованию качественных характеристик персонала организаций с целью повышения трудовых показателей и рост общей производительности и результативности.

Для повышения инновационного потенциала ПАО «ФОСАГРО» рекомендуется усилить взаимодействие по цифровизации бизнес-процессов. Необходимо увеличить автоматизацию управления персоналом, логистикой и бизнес-процессами «ФосАгро».

В результате персонал сможет управлять транспортом с высокой загруженностью, будет возможность многофункциональных перевозок разных грузов. Этот проект, связанный с управлением подвижным составом и мультимодальными перевозками грузов, представляет собой важный шаг в совершенствовании транспортной инфраструктуры [68].

Основы затруднительного положения инновационного развития и пути их модернизации в компании ФосАгро представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Основы затруднительного положения инновационного развития и пути их модернизации в компании ФосАгро

Основы затруднительного положения	Затруднительное положение	Предложенная операция для решения	Предполагаемый эффект
Логистические процессы	Неэффективная цепочка логистических процессов. Скорость доставки продукции низкая.	Создание диспетчерской с видеоборудованием для контроля	Управлением транспортом с высокой загруженностью. Возможность многофункциональных перевоз различных грузов.
Процесс закупок	Отсутствие единой системы осуществления и анализа закупок	Увеличение прозрачности закупок Повышение уровня планирования и контроля затрат	Будет возможность контроля закупочного процесса, на всем его этапе, от необходимости до выгрузки товара.

Источник: составлено автором самостоятельно

Запуск системы в середине 2023 года означает, что в ближайшие годы мы можем ожидать дальнейшего развития автоматизации и оптимизации транспортной логистики. Внедрение системы управления внутривозвратской логистикой и фрахтом также может ускорить процессы внутри предприятий, снизить издержки на складирование и ускорить доставку грузов до пункта назначения. В целом, этот проект может стать важным фактором в повышении эффективности транспортной инфраструктуры и улучшении экономического положения в регионах, где он будет использоваться.

Технология Process Mining на базе Celonis предоставляет компаниям возможность более эффективного контроля и оптимизации процессов закупок, начиная от планирования закупок и заканчивая отгрузкой товаров в цех. Программа основана на анализе данных, собираемых в режиме реального времени из различных источников, таких как системы управления закупками, системы управления материальными запасами, системы управления проектами, системы управления оборудованием и другие. С помощью алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта, Celonis

позволяет выявлять скрытые проблемы и бутылочные горлыши в процессах, а также оптимизировать их, что приводит к повышению производительности и снижению затрат.

Также, благодаря использованию технологии Process Mining, компании могут улучшить планирование и контроль затрат на техническое обслуживание и ремонт оборудования, а также более эффективно управлять связями с подрядчиками, что в свою очередь позволяет снизить риски и улучшить качество работ. В целом, технология Process Mining на базе Celonis является мощным инструментом для оптимизации бизнес-процессов, который может значительно повысить эффективность и конкурентоспособность компании.

Для повышения инновационного потенциала ПАО «АКРОН» рекомендуется усилить взаимодействие по оценке и обучению персонала. - Источники проблемы инновационного развития и пути их модернизации в компании АКРОН представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Источники проблемы инновационного развития и пути их модернизации в компании АКРОН

Основы затруднительного положения	Затруднительное положение	Предложенная операция для решения	Предполагаемый эффект
Подбор и обучение сотрудников	Повышение уровня управления кадровым резервом и эффективностью персонала	Внедрение автоматизированной системы HR-процессов SAP SuccessFactors.	Сократится объем ручных операций у специалистов ФосАгро, Руководители смогут в онлайн-режиме принимать взвешенные решения

Источник: составлено автором самостоятельно

Автоматизация HR-процессов позволяет компаниям оптимизировать работу с персоналом и улучшить качество управления ими. SAP SuccessFactors — это одно из ведущих решений для управления персоналом в облаке, предоставляющее широкий спектр функций для решения бизнес-задач в

области управления персоналом. Запуск модулей по подбору и обучению сотрудников, управлению кадровым резервом и эффективности сотрудников поможет оптимизировать процессы управления персоналом и повысить эффективность работы компании в целом.

Сокращение объема ручных операций позволит сотрудникам HR-отдела сконцентрироваться на задачах более высокого уровня и повысить свою производительность. Лидеры могут обосновывать решения, определять области особого внимания и планировать мероприятия по повышению квалифицированности сотрудников, что в свою очередь повышает квалификацию всего коллектива и улучшает результаты бизнеса.

В целом, проект автоматизации HR-процессов в SAP SuccessFactors может стать эффективным инструментом для повышения эффективности работы компании, улучшения управления персоналом и достижения бизнес-целей. Однако, важно помнить, что внедрение новых систем и процессов требует внимательного планирования и организации, а также грамотного внедрения и обучения персонала.

3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению инновационного потенциала

Мероприятия по повышению инновационного потенциала исследуемых предприятий повлияют на ряд экономических показателей, которые были обоснованы и указаны в пункте 3.1 и 3.2. Разработка и внедрение CRM системы для загрузки работников обойдется ПАО «УРАЛКАЛИЙ» 50 130 тыс. рублей. Внедрение данного инструмента позволит увеличить чистую прибыль компании на 0,2%, для расчета экономической эффективности возьмем прибыль 2021 года, которая составила 126 913 346 тыс. руб.

$$126\,913\,346 * 0,002 = 253\,826,7 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект:

$$253\,826,7 - 50\,130 = 203\,696,7 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем экономическую эффективность от разработки программы и плана финансирования мероприятий по повышению квалификации. На основании изложенного предположим, что производительность труда повысится на 10%. Если количество сотрудников не изменится, то чистая прибыль также увеличится на 6%.

Отметим изменение чистой прибыли при условии, что она 126 913 346 тыс. руб., а предлагаемые затраты на развитие персонала 350 760 тыс. руб.

$$ПЧ = 126\,913\,346 * 0,06 = 7\,614\,80 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект:

$$7\,614\,80 - 350\,760 = 4\,107\,20 \text{ тыс. руб.}$$

Уровень рентабельности равен 0,08

Рассчитаем размер экономического эффекта:

$$ЭЭ = ПЧП * R \tag{6}$$

где ЭЭ - Экономический эффект;

ПВ - прирост чистой прибыли;

R - рентабельность.

$$ЭЭ = ПВ * R = 4\,107\,20 * 0,08 = 328\,576 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект экономическо-организационного развития показан в таблице 25. Из вышеизложенного следует, что основным направлением в развитии персонала данной организации является развитие стратегии для молодых сотрудников и возможность их профессионального роста (таблица 25).

Таблица 25 – Эффект экономическо-организационного развития ПАО «УРАЛКАЛИЙ», тыс. руб

Показатель	Сумма	Единица измерения
1	2	3
Производительность труда в проведенного мероприятия	10	%
Чистая прибыль	126913346	тыс. руб.
Ожидаемый результат от проведенного мероприятия	6	%

Продолжение таблицы 25

1	2	3
Размер увеличения чистой прибыли	410720	тыс. руб.
Рентабельность	8	%
Прирост прибыли	32857,6	тыс. руб.

Источник: рассчитано автором самостоятельно

Для усовершенствования системы развития сотрудников организации ПАО «УРАЛКАЛИЙ» необходимо развивать долгосрочные направления повышения эффективности развития сотрудников.

Каждый сотрудник, принимающий участие в работе организации, несет особую ответственность и поэтому вопрос о необходимости развития стратегии для повышения квалификации и переподготовки сотрудников необходим, еще должна быть применена в практику стратегия по продвижению по карьерной лестнице молодых специалистов (в зависимости от образования, работоспособности и компетенции).

Вышесказанные меры для улучшения развития сотрудников в организации ПАО «УРАЛКАЛИЙ» приведут к улучшению атмосферы на предприятии, повысят эффективность труда работников и благодаря этому увеличатся экономические показатели предприятия.

Далее рассчитаем экономическую эффективность от разработки программы и плана финансирования мероприятий по управлению логистическими процессами и процессом закупки ПАО «ФОСАГРО». Разработка и внедрение системы управления логистическими процессами ПАО «ФОСАГРО» стоит 198 695,3 тыс. руб., CRM система по управлению процессом закупок стоит 175 340 тыс. руб., общая стоимость инновационной модернизации составляет - 374 035,3 тыс. руб. Внедрение данных инструментов позволит увеличить чистую прибыль компании ПАО «ФОСАГРО» на 0,5%, для расчета экономической эффективности возьмем прибыль 2021 года, которая составила 113 540 525 тыс. руб.

$$113\ 540\ 525 * 0,005 = 567\ 702,6 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект:

$$567702,6 - 374\,035,3 = 193\,667,3 \text{ тыс. руб.}$$

Уровень рентабельности равен 0,06

Рассчитаем размер экономического эффекта:

$$\text{ЭЭ} = \text{ПЧП} * \text{R} \quad (6)$$

где ЭЭ - Экономический эффект;

ПВ - прирост чистой прибыли;

R - рентабельность.

$$\text{ЭЭ} = \text{ПВ} * \text{R} = 193\,667,3 * 0,06 = 11\,620 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно внедрение мероприятий по управлению логистическими процессами и процессом закупки принесет компании ПАО «ФОСАГРО» экономический эффект в размере 11620 тыс. руб.

Эффект экономическо-организационного развития показан в таблице 26. Из вышеизложенного следует, что основным направлением в развитии персонала данной организации является развитие стратегии для молодых сотрудников и возможность их профессионального роста (таблица 26).

Таблица 26 – Эффект экономическо-организационного развития ПАО «ФОСАГРО», тыс. руб

Показатель	Сумма	Единица измерения
Производительность труда в проведенного мероприятия	8	%
Чистая прибыль	113540525	тыс. руб.
Ожидаемый результат от проведенного мероприятия	5	%
Размер увеличения чистой прибыли	567702,6	тыс. руб.
Рентабельность	6	%
Прирост прибыли	11620	тыс. руб.

Источник: рассчитано автором самостоятельно

Далее рассчитаем экономическую эффективность от разработки программы и плана финансирования мероприятий по управлению подбором и обучением персонал ПАО «АКРОН».

Разработка и внедрение системы управления подбором и обучением персонал ПАО «АКРОН» стоит 75 680 тыс. руб. Внедрение данного инструмента позволит увеличить чистую прибыль компании ПАО «АКРОН» на 0,2%, для расчета экономической эффективности возьмем прибыль 2021 года, которая составила 82 216 107 тыс. руб.

$$82\,216\,107 * 0,002 = 164\,432,2 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект:

$$164\,432,2 - 374\,035,3 = 88\,752,2 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно внедрение мероприятий по улучшению подбора и обучения персонал компании ПАО «АКРОН» принесет экономический эффект в размере 88 752,2 тыс. руб.

На основании выше сказанного предположим, что производительность труда повысится на 12%. При неизменной численности персонала чистой прибыли также вырастет на 7%.

Рассчитаем размер прироста чистой прибыли при условии, что ее размер составил 82 216 107 тыс. руб., а предлагаемые затраты на развитие персонала 2 374 220 тыс. руб.

$$ПЧ = 82\,216\,107 * 0,07 = 5\,755\,127,5 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект:

$$5\,755\,127,5 - 2\,374\,220 = 3\,380\,907,5 \text{ тыс. руб.}$$

Уровень рентабельности равен 0,08

Рассчитаем размер экономического эффекта:

$$ЭЭ = ПЧП * R \quad (6)$$

где ЭЭ - Экономический эффект;

ПВ - прирост чистой прибыли;

R - рентабельность.

$$\text{ЭЭ} = \text{ПВ} * \text{R} = 3\,380\,907,5 * 0,08 = 270\,472,6 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от мероприятия по повышению производительности труда представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Эффект экономическо-организационного развития ПАО «АКРОН», тыс. руб.

Показатель	Сумма	Единица измерения
Производительность труда в проведенного мероприятия	12	%
Чистая прибыль	82216107	тыс. руб.
Ожидаемый результат от проведенного мероприятия	7	%
Размер увеличения чистой прибыли	5755127,5	тыс. руб.
Рентабельность	8	%
Прирост прибыли	270472,6	тыс. руб.

Источник: рассчитано автором самостоятельно

В заключении нужно отметить. Что вышесказанные меры для организации ПАО «АКРОН» будут иметь эффект в виде улучшения атмосферы на предприятии, повысят эффективность труда работников и благодаря этому увеличатся экономические показатели на предприятии.

Заключение

Инновационная деятельность предприятия рассматривается как комплекс мер предполагающих совокупность работ, выполняющихся на данном предприятии определенными его организационными структурами на каждом из этапов (начиная от момента зарождения самой идеи и до выхода на рынок конкретного продукта). В комплексе все это на каждом конкретном предприятии создает прогрессивные условия для активизации стратегии инновационного развития и всего инновационного процесса в целом.

Эффективное методологическое и инвестиционное обеспечение развития инновационного потенциала промышленных организаций должно опираться на разработанную концепцию их стратегического развития. В работе определены прямые и опосредованные факторы, влияющие на развитие инновационного потенциала российских промышленных предприятий, способность его развиваться высокими темпами. В целом для российских промышленных предприятий основным основанием их результативного и эффективного функционирования в условиях ускоренного научно-технического прогресса является максимальное увеличение среди них доли инновационно активных, выявление и использование всех возможных резервов роста и рациональное использование финансовых ресурсов из источников для ускорения развития их инновационного потенциала. единой альтернативы стабильному и прибыльному функционированию в жестких условиях конкуренции.

В ходе написания данной работы была достигнута поставленная цель, которая заключается в анализе инновационного потенциала промышленных организаций и проведен анализ инновационного потенциала промышленных организаций. Исходя, из поставленной цели были решены следующие задачи:

- Изучено понятие инновационного потенциала организации;
- Описаны ключевые факторы развития инновационного потенциала организации;

- Выявлен алгоритм управленческих решений и процедур по воспроизводству инновационного потенциала организации;
- Проанализирована инновационная среда и инновационный потенциал ПАО «УРАЛКАЛИЙ»;
- Проанализирована инновационная среду и инновационный потенциал ПАО «ФОСАГРО»;
- Проанализирована инновационная среду и инновационный потенциал ПАО «АКРОН»;
- Выявлены проблемы инновационного развития исследуемых организаций;
- Разработаны мероприятия по повышению инновационного потенциала;
- Оценена экономическая эффективность организации по повышению инновационного потенциала.

Доказана гипотеза исследования состоящая в разработке мероприятий по повышению инновационного потенциала промышленных организаций, направленная на повышение экономической эффективности промышленных организаций. Таким образом внедрение мероприятий по управлению логистическими процессами и процессом закупки принесет компании ПАО «ФОСАГРО» экономический эффект в размере 193 667,3 тыс. руб.

Разработка и внедрение системы управления подбором и обучением персонал ПАО «АКРОН» стоит 75 680 тыс. руб. Внедрение данного инструмента позволит увеличить чистую прибыль компании ПАО «АКРОН» на 0,2%, для расчета экономической эффективности возьмем прибыль 2021 года, которая составила 82 216 107 тыс. руб. Теоретическая значимость заключается в уточнении теоретических положений в области оценке инновационного потенциала. Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по повышению инновационного потенциала. К основным научным результатам можно отнести выводы, полученные на основе задач.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Агарков А. П. Управление инновационной деятельностью: Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 204 с.
2. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
3. Алексеева М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
4. Баранчев В. П. Управление инновациями: учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.
5. Беляев Ю. М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. – 218 с.
6. Боева А. А. Методы инновационного менеджмента предприятия в условиях рыночной экономики / А. А. Боева, Ю. В. Пахомова // Организационно-экономические и управленческие аспекты функционирования и развития социально-экономических систем в условиях инновационной экономики: Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 23 мая 2019 года. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2019. – С. 34-42.
7. Варламов Борис Александрович Инновационный потенциал предприятия: сущность понятия // Научно-технический вестник

информационных технологий, механики и оптики. 2020. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-predpriyatiya-suschnost-ponyatiya> (дата обращения: 02.05.2022).

8. Василевская И. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. — Москва: РИОР, 2019. — 129 с.

9. ВВП России по годам: 1991 - 2022 годах [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://global-finances.ru/vvp-rossii-po-godam/> (дата обращения 15.05.2022 г.)

10. Гафиатуллин Валерий Анатольевич Управление инновационным развитием предприятия // Вестник ГУУ. 2020. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiya> (дата обращения: 15.06.2022).

11. Годовой отчет ПАО «АКРОН» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: https://www.acron.ru/upload/iblock/c92/Acron_2020_Annual_Report_ru.pdf

12. Годовой отчет ПАО «УРАЛКАЛИЙ» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: https://www.uralkali.com/ru/investors/reporting_and_disclosure/

13. Годовой отчет ПАО «ФОСАГРО» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/dc9/dc9ee42f1af7716f4ce9cebfde271755.pdf>

14. Гоман К. И. Элементный состав инновационного потенциала промышленных предприятий / К. И. Гоман // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. - 2021. - Т. 12, № 2. - С. 36-42.

15. Горбунова В.Н. Преимущества при организации бухгалтерского и налогового учета для субъектов малого предпринимательства / В.Н. Горбунова // В сборнике: Молодежная наука 2016: технологии, инновации Материалы конференции. Пермская государственная сельскохозяйственная академия имени академика Д. Н. Прянишникова. – 2016. – С. 63–68.

16. Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 380 с.
17. Грибов В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2019. — 311 с.
18. Грибов В.Д., Камчатников Г.В. Роль и значение малого инновационного предпринимательства в реализации стратегии развития России// Вестник Московской государственной академии делового администрирования №2 (14).2018. С. 76-80
19. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 208 с.
20. Дармилова Ж. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 168 с.
21. Джуха В. М. Инновационный менеджмент. Курс в схемах и таблицах: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ по дисциплине «Инновационный менеджмент» (Электронный ресурс) / В. М. Джуха, Т. А. Салтанова. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2020. – 68 с.
22. Зверева Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67-70.
23. Инновационный менеджмент в российском бизнесе / А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, И. Л. Сураг. – 2-е издание. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 198 с.
24. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю. И. Минина, К. Д. Шляпин, Д. А. Евдокимова, А. И. Горбачева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 7-7(37). – С. 52-58.

25. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

26. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антонен [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.

27. Ключарев Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.

28. Лапин Н. И. Теория и практика инноватики: учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.

29. Лебедева С. Р. О некоторых аспектах современного инновационного менеджмента: вызовы, инструменты, методы / С. Р. Лебедева, Н. Н. Покутняя // Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2020): Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – С. 86-94.

30. Малыхина М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 38-41..

31. Мальцева С. В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

32. Мурашова А. П. Инновационный подход в управлении предприятием / А. П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567-577.
33. Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 191 с.
34. Официальный сайт ПАО «АКРОН» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.acron.ru/>
35. Официальный сайт ПАО «Уралкалий» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.uralkali.com/ru/>
36. Официальный сайт ПАО «ФОСАГРО» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.phosagro.ru/about/>
37. ПАО «АКРОН» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1025300786610_5321029508_ПАО-АКРОН
38. ПАО «Акрон» БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=357&type=3>
39. ПАО «Уралкалий» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1025901702188_5911029807_ПАО-URALKALIY
40. ПАО «Уралкалий» БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1233&type=3>
41. ПАО «ФОСАГРО» [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1027700190572_7736216869_ПАО-FOSAGRO
42. ПАО «ФосАгро» БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ [Электронный ресурс] - [Режим доступа]: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=573&type=3>

43. Погодина Т. В. Инновационный менеджмент: учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 343 с

44. Позубенкова Э. И. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Э. И. Позубенкова. – Пенза: РИО ПГАУ, 2019. – 105 с.

45. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ (ред. от 02.07.2022) «О техническом регулировании» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/ (дата обращения 02.09.2022).

46. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О науке и государственной научно-технической политике» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения 03.03.2023).

47. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 28.09.2010 № 244-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «Об инновационном центре «Сколково» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105168/ (дата обращения 30.12.2022).

48. Российская Федерация. Постановления. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.04.2009 № 312 (ред. от 08.06.2019) «Об оценке и о мониторинге результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_86670/ (дата обращения 09.09.2022)

49. Российская Федерация. Постановления. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2010 № 218 (ред. 15.02.2021) «Об утверждении Правил предоставления субсидий на развитие кооперации российских образовательных организаций высшего образования,

государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств и Положения о проведении конкурса на определение получателей субсидий из федерального бюджета на развитие кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99318/ (дата обращения 04.01.2023)

50. Российская Федерация. Постановления. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2010 № 219 (ред. от 25.05.2016) «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99357/ (дата обращения 17.10.2022)

51. Российская Федерация. Распоряжения. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2008 № 998-р «О присоединении к Договору Всемирной организации интеллектуальной собственности по исполнениям и фонограммам, принятому Дипломатической конференцией по некоторым вопросам авторского права и смежных прав в г. Женеве 20.12.1996» [Электронный источник] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106300/ (дата обращения 04.09.2022)

52. Российская Федерация. Указы. Указ Президента Российской Федерации от 07.11.2008 № 1448 «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов» [Электронный источник] URL: <https://base.garant.ru/6392869/> (дата обращения 05.09.2022)

53. Савельева И. Н. Роль малого предпринимательства в инновационном развитии промышленного комплекса региона / И. Н. Савельева // Управленец. 2017. № 11. С. 201-203

54. Саксина Е. В. Особенности инновационного менеджмента на предприятиях / Е. В. Саксина, И. С. Пулин // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 11–12 мая 2020 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 190-194.

55. Самсонова А. А. Развитие инструментария управления потенциалом предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-instrumentariya-upravleniya-potentsialom-predpriyatiya> (дата обращения: 15.06.2022).

56. Славнецкова Л. В. Основы инновационного менеджмента: Учебное пособие / Л. В. Славнецкова. – Саратов: амирит, 2020. – 161 с.

57. Спиридонова Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.

58. Сураг В. И. Инновационный менеджмент: учебно-методическое пособие / В. И. Сураг, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 145 с.

59. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 481 с.

60. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.

61. Ткаченко И. Н. К вопросу о роли малого инновационного предпринимательства в развитии экономики / И. Н. Ткаченко, И. Н. Савельева

// Известия Уральского государственного экономического университета. 2020.
№ 6. С. 89

62. Хмельницкая З. Б. Методика исследования малого инновационного предпринимательства / З. Б. Хмельницкая, И. Н. Кабанникова (Савельева) // Экономические реформы в России: тезисы докладов Междунар. науч.-практ. конф. СПб., 2019. С. 316

63. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.

64. Цыганкова В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.
http://library.vstu.ru/ebsvstustaticpage?command=other&author=%D0%A6%D1%8B%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92.%20%D0%9D.¤t_page=1

65. Черняков М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева ; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск: Закрытое акционерное общество «Универ», 2020. – 104 с.
https://ciu.nstu.ru/kaf/persons/28601/edu_actions/stmateriallist_new

66. Черяпина А.В. Методические подходы к оценке инновационного потенциала малого промышленного предприятия / В. Ч. Анастасия - [Электронный ресурс] - Режим доступа:
https://www.researchgate.net/publication/305096706_Metodiceskie_podhody_k_ocenke_innovacionnogo_potenciala_malogo_promyslennogo_predpriatia.

67. Anna Churashkina and Tatiana Shulenkova Innovative potential of enterprise from a differentiated approach standpoint based on the concept of innovations' diffusion 30 July 2021, SHS Web Conf., Pages 1-6.

68. Izabela Krawczyk-Sokolowska & Agata Pierscieniak & Wieslawa Caputa, 2021. "The innovation potential of the enterprise in the context of the

economy and the business model," *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 15(1), pages 103-124.

69. Mariana Namen Jotabá, Cristina I. Fernandes, Marjaana Gunkel, Sascha Kraus, *European Journal of Innovation Management*, Innovation and human resource management: a systematic literature review, 19 December 2022, Pages 1-18. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/733A1587/>

70. Mensch G. *Stalemate in Technology: Innovation Overcome the Depression*. Cambridge (Mass.), 2019. - Pages.14-17.

71. Trachuk A.V., Linder N.V. INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: MEASUREMENT AND EFFECTIVENESS EVALUATION. *Strategic decisions and risk management*. 2019;10(2): Pages 108-121. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-2-108-121> (дата обращения 06.11.2022)

Приложение А
Комплекс показателей оценки инновационного потенциала

Таблица А.1 – Критерии оценки

Факторы, влияющие на ИП	Наименование показателя частного	Обозначение, формула расчета
1	2	3
Кадровый потенциал		
Человеческий капитал предприятия	1. Доля работников, занятых исследованиями разработками	$P_1 = \frac{Ч_{\text{ниокр}}}{Ч_{\text{общ}}} * 100$
	2. Доля учеными работниками степенями и званиями	$P_2 = \frac{Ч_{\text{уч.ст.и зван.}}}{Ч_{\text{общ}}} * 100$
	3. Уровень менеджеров образования высшего среднего звена	$P_3 = \frac{Р_{\text{обр}}}{Р_{\text{общ}}} * 100$
	4. Доля работников, прошедших обучение	$P_4 = \frac{Ч_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{общ}}} * 100$
Финансовые ресурсы предприятия	5. Затраты на обучение персонала	$P_5 = \frac{З_{\text{обуч}}}{З_{\text{техн.иннова.}}} * 100$
Финансово-экономический потенциал		
Финансовые ресурсы предприятия	6. Обеспеченность собственным капиталом	$P_6 = СК$
	7. Коэффициент автономии	$P_7 = К_{\text{собств}}/К_{\text{общ}}$
	8. Затраты на технологические инновации	$P_8 = \frac{З_{\text{техн.ин}}}{П_{\text{общ}}} * 100$
Достигнутый научно-технический уровень	9. Обеспеченность интеллектуальной собственностью	$P_9 = \frac{С_{\text{н.емат.акт}}}{С_{\text{внеоб.акт}}} * 100$
	10. Коэффициент освоения инноваций	$P_{10} = \frac{Ч_{\text{внедр.новш}}}{Ч_{\text{разраб.новш}}} * 100$
Финансовые ресурсы предприятия	11. Затраты на исследования и разработки	$P_{11} = \frac{З_{\text{иссл.и разраб}}}{З_{\text{техн.ин}}} * 100$
Производственно-технологический потенциал		
Достигнутый производственно-технологический уровень	12. Обеспеченность основными средствами	$P_{12} = ОС$
	13. Освоение новой техники	$P_{13} = \frac{ОПФ_{\text{н}}}{ОПФ_{\text{ср}}} * 100$
	14. Освоение новой продукции	$P_{14} = \frac{П_{\text{ин}}}{П_{\text{общ}}} * 100$

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
Финансовые ресурсы предприятия	15. Затраты на приобретение машин и оборудования	$П_{15} = \frac{З_{\text{маш.и оборуд}}}{З_{\text{техн.ин}}} * 100$
	16. Затраты на приобретение технологий	$П_{16} = \frac{З_{\text{технол}}}{З_{\text{техн.ин}}} * 100$
Организационно-управленческий потенциал		
Соответствие организационных структур управления задачам инновационного процесса	17. Организационные структуры и управленческие системы предприятия	$П_{17} = \frac{М_{\text{эмпир}^1}}{М_{\text{идеал}^1}} * 10$
Система мотивации	18. Система мотивации инновационной (творческой) активности персонала	$П_{18} = \frac{М_{\text{эмпир}^2}}{М_{\text{идеал}^2}} * 10$
Факторы инновационной активности		
Человеческий капитал	19. Готовность работников предприятия к инновациям	$П_{19} = \frac{М_{\text{эмпир}^3}}{М_{\text{идеал}^3}} * 10$
Масштаб предприятия	20. Масштаб предприятия	$П_{20} = Ч_{\text{общ}}$
Отраслевая принадлежность предприятия	21. Отраслевая принадлежность предприятия	$П_{21} - \text{отраслевая принадлежность}$

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Комплекс критериальных значений показателей Π_n для определения значений коэффициентов K_n

№	Показатель $\Pi_1, n=1$	Показатель $\Pi_2, n=2$	Показатель $\Pi_3, n=3$	Показатель $\Pi_4, n=4$	Показатель $\Pi_5, n=5$	Показатель $\Pi_6, n=6$	Показатель $\Pi_7, n=7$	Показатель $\Pi_8, n=8$	Показатель $\Pi_9, n=9$
10	$\Pi_1 \geq 0,9$	$\Pi_2 \geq 0,9$	$\Pi_3 \geq 90$	$\Pi_4 \geq 40$	$\Pi_5 \geq 0,6$	$\Pi_6 \geq 250$	$\Pi_7 \geq 0,7$	$\Pi_8 \geq 3,0$	$\Pi_9 \geq 0,06$
9	$0,8 \leq \Pi_1 < 0,9$	$0,8 \leq \Pi_2 < 0,9$	$80 \leq \Pi_3 < 90$	$36 \leq \Pi_4 < 40$	$0,55 \leq \Pi_5 < 0,6$	$225 \leq \Pi_6 < 250$	$0,65 \leq \Pi_7 < 0,7$	$2,7 \leq \Pi_8 < 3,0$	$0,055 \leq \Pi_9 < 0,06$
8	$0,7 \leq \Pi_1 < 0,8$	$0,7 \leq \Pi_2 < 0,8$	$70 \leq \Pi_3 < 80$	$32 \leq \Pi_4 < 36$	$0,5 \leq \Pi_5 < 0,55$	$200 \leq \Pi_6 < 225$	$0,6 \leq \Pi_7 < 0,65$	$2,4 \leq \Pi_8 < 2,7$	$0,05 \leq \Pi_9 < 0,055$
7	$0,6 \leq \Pi_1 < 0,7$	$0,6 \leq \Pi_2 < 0,7$	$60 \leq \Pi_3 < 70$	$28 \leq \Pi_4 < 32$	$0,45 \leq \Pi_5 < 0,5$	$175 \leq \Pi_6 < 200$	$0,55 \leq \Pi_7 < 0,6$	$2,1 \leq \Pi_8 < 2,4$	$0,045 \leq \Pi_9 < 0,05$
6	$0,5 \leq \Pi_1 < 0,6$	$0,5 \leq \Pi_2 < 0,6$	$50 \leq \Pi_3 < 60$	$24 \leq \Pi_4 < 28$	$0,4 \leq \Pi_5 < 0,45$	$150 \leq \Pi_6 < 60$	$0,5 \leq \Pi_7 < 0,55$	$1,8 \leq \Pi_8 < 2,1$	$0,04 \leq \Pi_9 < 0,045$
5	$0,4 \leq \Pi_1 < 0,5$	$0,4 \leq \Pi_2 < 0,5$	$40 \leq \Pi_3 < 50$	$20 \leq \Pi_4 < 24$	$0,35 \leq \Pi_5 < 0,4$	$125 \leq \Pi_6 < 50$	$0,45 \leq \Pi_7 < 0,5$	$1,5 \leq \Pi_8 < 1,8$	$0,035 \leq \Pi_9 < 0,04$
4	$0,3 \leq \Pi_1 < 0,4$	$0,3 \leq \Pi_2 < 0,4$	$30 \leq \Pi_3 < 40$	$16 \leq \Pi_4 < 20$	$0,3 \leq \Pi_5 < 0,35$	$100 \leq \Pi_6 < 40$	$0,4 \leq \Pi_7 < 0,45$	$1,2 \leq \Pi_8 < 1,5$	$0,03 \leq \Pi_9 < 0,035$
3	$0,2 \leq \Pi_1 < 0,3$	$0,2 \leq \Pi_2 < 0,3$	$20 \leq \Pi_3 < 30$	$12 \leq \Pi_4 < 16$	$0,25 \leq \Pi_5 < 0,3$	$75 \leq \Pi_6 < 30$	$0,35 \leq \Pi_7 < 0,4$	$0,9 \leq \Pi_8 < 1,2$	$0,025 \leq \Pi_9 < 0,03$
2	$0,1 \leq \Pi_1 < 0,2$	$0,1 \leq \Pi_2 < 0,2$	$10 \leq \Pi_3 < 20$	$8 \leq \Pi_4 < 12$	$0,2 \leq \Pi_5 < 0,25$	$50 \leq \Pi_6 < 20$	$0,3 \leq \Pi_7 < 0,35$	$0,6 \leq \Pi_8 < 0,9$	$0,02 \leq \Pi_9 < 0,025$
1	$0 \leq \Pi_1 < 0,1$	$0 \leq \Pi_2 < 0,1$	$5 \leq \Pi_3 < 10$	$4 \leq \Pi_4 < 8$	$0,15 \leq \Pi_5 < 0,2$	$25 \leq \Pi_6 < 10$	$0,25 \leq \Pi_7 < 0,3$	$0,3 \leq \Pi_8 < 0,6$	$0,015 \leq \Pi_9 < 0,02$
0	$\Pi_1 = 0$	$\Pi_2 = 0$	$\Pi_3 = 5$	$\Pi_4 = 4$	$\Pi_5 = 0,15$	$\Pi_6 = 25$	$\Pi_7 = 0,25$	$\Pi_8 = 0,3$	$\Pi_9 = 0,15$
№	Показатель $\Pi_{10}, n=10$	Показатель $\Pi_{11}, n=11$	Показатель $\Pi_{12}, n=12$	Показатель $\Pi_{13}, n=13$	Показатель $\Pi_{14}, n=14$	Показатель $\Pi_{15}, n=15$	Показатель $\Pi_{16}, n=16$	Показатель $\Pi_{20}, n=20$	
10	$\Pi_{10} \geq 30$	$\Pi_{11} \geq 30$	$\Pi_{12} \geq 90$	$\Pi_{13} \geq 40$	$\Pi_{14} \geq 10$	$\Pi_{15} \geq 70$	$\Pi_{16} \geq 3$	$\Pi_{20} \geq 10000$	
9	$27 \leq \Pi_{10} < 30$	$27 \leq \Pi_{11} < 30$	$80 \leq \Pi_{12} < 90$	$36 \leq \Pi_{13} < 40$	$9 \leq \Pi_{14} < 10$	$65 \leq \Pi_{15} < 70$	$2,7 \leq \Pi_{16} < 3$	$7500 \leq \Pi_{20} < 10000$	
8	$24 \leq \Pi_{10} < 27$	$24 \leq \Pi_{11} < 27$	$70 \leq \Pi_{12} < 80$	$32 \leq \Pi_{13} < 36$	$8 \leq \Pi_{14} < 9$	$60 \leq \Pi_{15} < 65$	$2,4 \leq \Pi_{16} < 2,7$	$5000 \leq \Pi_{20} < 7500$	
7	$21 \leq \Pi_{10} < 24$	$21 \leq \Pi_{11} < 24$	$60 \leq \Pi_{12} < 70$	$28 \leq \Pi_{13} < 32$	$7 \leq \Pi_{14} < 8$	$55 \leq \Pi_{15} < 60$	$2,1 \leq \Pi_{16} < 2,4$	$4000 \leq \Pi_{20} < 5000$	
6	$18 \leq \Pi_{10} < 21$	$18 \leq \Pi_{11} < 21$	$50 \leq \Pi_{12} < 60$	$24 \leq \Pi_{13} < 28$	$6 \leq \Pi_{14} < 7$	$50 \leq \Pi_{15} < 55$	$1,8 \leq \Pi_{16} < 2,1$	$3000 \leq \Pi_{20} < 4000$	
5	$15 \leq \Pi_{10} < 18$	$15 \leq \Pi_{11} < 18$	$40 \leq \Pi_{12} < 50$	$20 \leq \Pi_{13} < 24$	$5 \leq \Pi_{14} < 6$	$45 \leq \Pi_{15} < 50$	$1,5 \leq \Pi_{16} < 1,8$	$2000 \leq \Pi_{20} < 3000$	
4	$12 \leq \Pi_{10} < 15$	$12 \leq \Pi_{11} < 15$	$30 \leq \Pi_{12} < 40$	$16 \leq \Pi_{13} < 20$	$4 \leq \Pi_{14} < 5$	$40 \leq \Pi_{15} < 45$	$1,2 \leq \Pi_{16} < 1,5$	$1000 \leq \Pi_{20} < 2000$	
3	$9 \leq \Pi_{10} < 12$	$9 \leq \Pi_{11} < 12$	$20 \leq \Pi_{12} < 30$	$12 \leq \Pi_{13} < 16$	$3 \leq \Pi_{14} < 4$	$35 \leq \Pi_{15} < 40$	$0,9 \leq \Pi_{16} < 1,2$	$500 \leq \Pi_{20} < 1000$	
2	$6 \leq \Pi_{10} < 9$	$6 \leq \Pi_{11} < 9$	$10 \leq \Pi_{12} < 20$	$8 \leq \Pi_{13} < 12$	$2 \leq \Pi_{14} < 3$	$30 \leq \Pi_{15} < 35$	$0,6 \leq \Pi_{16} < 0,9$	$200 \leq \Pi_{20} < 500$	
1	$3 \leq \Pi_{10} < 6$	$3 \leq \Pi_{11} < 6$	$5 \leq \Pi_{12} < 10$	$4 \leq \Pi_{13} < 8$	$1 \leq \Pi_{14} < 2$	$25 \leq \Pi_{15} < 30$	$0,3 \leq \Pi_{16} < 0,6$	$\Pi_{20} < 200$	
0	$\Pi_{10} = 3$	$\Pi_{11} = 3$	$\Pi_{12} = 5$	$\Pi_{13} = 4$	$\Pi_{14} = 1$	$\Pi_{15} = 25$	$\Pi_{16} = 0,3$	-----	

Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отраслевая принадлежность предприятия

K_n	Показатель $\Pi_{21}, n=21$
10	производство кокса и нефтепродуктов
9	производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования
8	химическое производство (без производства взрывчатых веществ)
7	производство транспортных средств и оборудования
6	производство машин и оборудования; металлургическое производство и производство готовых металлических изделий; производство резиновых и пластмассовых изделий
5	производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака; добыча топливно-энергетических полезных ископаемых; текстильное и швейное производство; прочие производства, не включенные в другие группировки обрабатывающих производств
4	производство кожи, изделий из кожи и производство обуви
3	добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических; производство и распределение электроэнергии, газа и воды
2	обработка древесины и производство изделий из дерева
1	целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность
0	-----

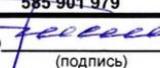
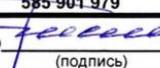
Примечание. Значение коэффициентов K_{17}, K_{18}, K_{19} для показателей $\Pi_{17}, \Pi_{18}, \Pi_{19}$ вычисляются как целая часть от полученного значения показателя: $K_n = [\Pi_n]$. Если предприятие специализируется в нескольких отраслях промышленности, необходимо рассчитать среднее значение K_{21} .

Приложение Б
«Бухгалтерский баланс» ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021г.

		Коды
Организация:	ПАО «Уралкалий»	Форма по ОКУД 0710001
Идентификационный номер налогоплательщика:		Дата (число, месяц, год) 31 / 12 / 2021
Вид экономической деятельности:	Добыча минерального сырья для химической промышленности и производство минеральных удобрений; производство удобрений и азотных соединений	по ОКПО 00203944
		ИНН 5911029807
		по ОКВЭД 2 20.15; 08.91
Организационно-правовая форма/форма собственности:	Публичное акционерное общество	по ОКОПФ/ОКФС 1 22 47 / 16
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ 384
Местонахождение (адрес):	618426, г. Березники, ул. Пятилетки, 63	
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту:		ДА
Наименование аудиторской организации:	АО «Энерджи Консалтинг»	
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации:		ИНН 7717149511
Основной регистрационный номер аудиторской организации:		ОГРН 1047717034640

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2021г.	На 31 декабря 2020г.	На 31 декабря 2019г.
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
П-1.1; 1.5	Нематериальные активы	1110	144 180 006	146 850 670	149 118 746
П-1.4; 1.5	Результаты исследований и разработок	1120	132 068	138 935	137 822
П-11.1	Нематериальные поисковые активы	1130	532 856	504 391	498 515
П-12.1	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
П-2.1; 2.2	Основные средства	1150	162 424 668	151 308 040	140 731 180
П-2.1	Доходные вложения в материальные ценности	1160	265 075	294 938	356 751
П-3.1; ПТ-9	Финансовые вложения	1170	137 427 900	12 930 829	396 218 950
П-15; ПТ-5.3	Отложенные налоговые активы	1180	65 128	50 067	44 106
ПТ-4.2	Прочие внеоборотные активы	1190	28 327 795	32 144 423	31 879 742
	Итого по разделу I	1100	473 355 496	344 222 293	718 985 812
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
П-4.1	Запасы	1210	6 978 168	6 230 187	7 736 194
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	224 033	396 980	256 900
П-5.1	Дебиторская задолженность	1230	75 191 841	77 766 906	56 309 739
П-3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	63 711 757	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	30 134 785	27 619 061	18 333 529
ПТ-4.4	Прочие оборотные активы	1260	17 656	1 725	286
	Итого по разделу II	1200	112 546 483	175 726 616	82 636 648
	БАЛАНС	1600	585 901 979	519 948 909	801 622 460
			На 31 декабря 2021г.	На 31 декабря 2020г.	На 31 декабря 2019г.
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
ПТ-6.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	649 293	649 293	1 483 008
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
ПТ-6.2	Переоценка внеоборотных активов	1340	4 780 507	4 077 273	3 681 240
ПТ-6.2	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	132 800 181
	Резервный капитал	1360	97 394	97 394	222 451
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	108 629 696	43 344 242	251 673 612
	Итого по разделу III	1300	114 156 890	48 168 202	389 860 492
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
ПТ-4.1	Заемные средства	1410	301 962 002	294 074 042	235 759 274
П-15; ПТ-5.3	Отложенные налоговые обязательства	1420	32 090 462	27 040 000	25 572 185
П-7; ПТ-4.2	Оценочные обязательства	1430	39 155 642	41 902 725	38 246 536
П-10	Государственная помощь	1440	180 621	195 219	201 253
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	373 388 727	363 211 986	299 779 248
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
ПТ-4.1	Заемные средства	1510	74 013 702	88 270 320	92 170 274
П-5.3	Кредиторская задолженность	1520	15 172 528	12 315 124	13 229 978
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
П-7; ПТ-4.2	Оценочные обязательства	1540	9 170 132	7 983 277	6 582 468
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	98 356 362	108 568 721	111 982 720
	БАЛАНС	1700	585 901 979	519 948 909	801 622 460

Руководитель  (подпись)  (подпись)
 (расшифровка подписи) (расшифровка подписи)
 Главный бухгалтер  (подпись)
 Д. В. Кислицын (расшифровка подписи)

«4» марта 2022г.



Приложение В
«Отчет о финансовых результатах» ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

Отчет о финансовых результатах
за январь-декабрь 2021г.

			Коды
Организация:	ПАО «Уралкалий»	Дата (число, месяц, год)	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика:		по ОКПО	31 / 12 / 2021
Вид экономической деятельности:	Добыча минерального сырья для химической промышленности и производство минеральных удобрений; производство удобрений и азотных соединений	по ОКВЭД 2	00203944
Организационно-правовая форма/форма собственности:	Публичное акционерное общество	по ОКФС/ОКФС	5911029807
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	20.15; 08.91
			1 22 47 / 16
			384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2021г.	За январь-декабрь 2020г.
ПТ-5.1; 8	Выручка	2110	268 989 512	154 661 798
П-6; ПТ-5.1; 5.2; 8	Себестоимость продаж	2120	(52 136 478)	(50 278 357)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	216 853 034	104 383 441
П-6; ПТ-5.2	Коммерческие расходы	2210	(33 434 294)	(29 017 989)
П-6; ПТ-5.2	Управленческие расходы	2220	(10 660 289)	(10 276 757)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	172 758 451	65 088 695
ПТ-5.1	Доходы от участия в других организациях	2310	1 371 806	2 204 955
	Проценты к получению	2320	810 330	3 079 615
ПТ-4.1	Проценты к уплате	2330	(11 763 087)	(13 354 993)
	Государственная помощь	2335	40 683	14 174
П-14.1; ПТ-5.1;	Прочие доходы	2340	8 210 841	963 286
ПТ-4.4	Прочие расходы	2350	(12 747 590)	(52 302 285)
П-14.2; ПТ-5.1	Прочие расходы	2350	(12 747 590)	(52 302 285)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	158 681 434	5 693 447
	Налог на прибыль	2410	(26 076 468)	(1 079 151)
	в том числе			
ПТ-5.3	текущий налог на прибыль	2411	(26 647 904)	(1 041 694)
П-15; ПТ-5.3	отложенный налог на прибыль	2412	571 436	(37 457)
П-14.3	Прочее	2460	(5 691 620)	(2 599 298)
ПТ-6.3	Чистая прибыль (убыток)	2400	126 913 346	2 014 998
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	868 424	501 309
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	(143 378)	(82 765)
	Совокупный финансовый результат периода	2500	127 638 392	2 433 542
	Справочно:			
ПТ-6.3	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	51,44	0,96
ПТ-6.4	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) В.В. Лаук (расшифровка подписи) главный бухгалтер Д.В. Кислицын (расшифровка подписи)

«4» марта 2022г.



Приложение Г «Бухгалтерский баланс» ПАО «ФОСАГРО»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

Организация Публичное акционерное общество "ФосАгро" по ОКПО 67951659
Идентификационный номер налогоплательщика по ИНН 7736216869
Вид экономической деятельности Деятельность холдинговых компаний по 64.20
Организационно-правовая форма / форма собственности Публичные акционерные общества / Частная собственность по ОКОПФ / ОКФС 12247 / 16
Единица измерения: в тыс. рублей по ОКЕИ 384
Местонахождение (адрес) 119333, Москва г, Ленинский пр-кт, д. № 55/1, стр. 1
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора ООО "Финансовые и бухгалтерские консультанты" (ООО "ФБК")
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора по ИНН 7701017140
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора по ОГРН/ОГРНИП 1027700058286

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.2.	Нематериальные активы	1110	23 396	55 894	88 393
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.1.	Основные средства	1150	26 066	29 655	34 818
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.4.	Финансовые вложения	1170	123 770 614	114 874 789	61 566 472
	в том числе:				
	Доли	11701	385 609	385 609	385 609
	Акции	11702	61 012 353	61 007 711	61 027 643
	Предоставленные займы	11703	62 372 652	53 481 469	153 220
5.5.	Отложенные налоговые активы	1180	10 843 873	9 945 587	6 666 577
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	134 663 949	124 905 925	68 356 260
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.3.	Запасы	1210	448	444	33
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	83	-	-
4.5.	Дебиторская задолженность	1230	45 182 107	1 810 081	659 894
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками (авансы выданные)	12301	90 992	74 155	74 814
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	589 116	297 998	126 866
	Расчеты по налогам и сборам	12303	384 176	384 176	386 963
	Расчеты с подотчетными лицами	12304	-	4 422	6 728
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12305	510	1 250	2 190

	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12306	32 098	24 795	17 259
	Расчеты по причитающимся дивидендам и процентам по договорам займа	12307	44 084 841	1 022 836	44 625
	НДС по авансам выданным (налоговый агент, авансы)	12308	374	449	449
4.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	86 028	80 323	9 627 549
	в том числе:				
	Предоставленные займы	12401	86 028	80 323	9 627 549
4.6.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 664	17 147	3 590 148
	в том числе:				
	Касса организации	12501	-	27	23
	Расчетные счета	12502	999	514	319
	Валютные счета	12503	1 263	3 081	1 950 204
	Прочие специальные счета	12504	5 453	5 144	5 008
	Депозитные счета	12505	1 949	8 381	1 634 594
4.7.	Прочие оборотные активы	1260	312 848	203 678	106 697
	Итого по разделу II	1200	45 591 178	2 111 673	13 984 321
	БАЛАНС	1600	180 255 127	127 017 598	82 340 581

Продолжение Приложения Г

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
4.8.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	323 750	323 750	323 750
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
4.8.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	6 831 631	6 831 631	6 831 631
	Резервный капитал	1360	48 563	48 563	48 563
5.4.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	59 336 766	18 057 240	8 689 263
	Итого по разделу III	1300	66 540 710	25 261 184	15 893 207
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
4.9.	Заемные средства	1410	111 438 900	73 875 700	61 905 700
5.5.	Отложенные налоговые обязательства	1420	21 581	28 395	550
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	111 460 481	73 904 095	61 906 250
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
4.9.	Заемные средства	1510	1 044 723	26 779 791	1 921 074
	в том числе:				
	Проценты по долгосрочным, краткосрочным займам (в валюте)	15101	1 044 723	923 296	421 074
	Краткосрочные заемные средства (в валюте)	15102	-	25 856 495	-
	Краткосрочные заемные средства	15103	-	-	1 500 000
4.10.	Кредиторская задолженность	1520	329 062	323 646	2 162 670
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	110 541	122 066	23 059
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	-	-	-
	Расчеты по налогам и сборам	15203	88 586	102 191	82 477
	Расчеты по налогам по оплате труда	15204	51 281	49 367	58 479
	Задолженность участникам (учредителям) по выплате дохода	15205	1 516	200	1 816
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15206	23 904	23 836	1 979 501
	Расчеты по страховым взносам	15207	52 241	25 986	17 338
	Расчеты с подотчетными лицами	15208	993	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
4.11.	Оценочные обязательства	1540	880 151	748 882	457 380
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2 253 936	27 852 319	4 541 124
	БАЛАНС	1700	180 255 127	127 017 598	82 340 581

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2021 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Организация Публичное акционерное общество "ФосАгро"	по ОКПО	31	12	2021
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	57951659		
Вид экономической деятельности Деятельность холдинговых компаний	по ОКВЭД 2	7736216869		
Организационно-правовая форма / форма собственности Публичные акционерные общества / Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
5.1.	Выручка	2110	119 620 984	62 947 970
5.2.	Себестоимость продаж	2120	(4 716 440)	(3 862 235)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	114 904 544	59 085 735
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	114 904 544	59 085 735
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
5.3.	Проценты к получению	2320	2 158 865	1 539 521
5.3.	Проценты к уплате	2330	(3 715 398)	(3 540 422)
5.3.	Прочие доходы	2340	22 811 089	32 010 182
5.3.	Прочие расходы	2350	(23 523 675)	(44 128 205)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	112 635 425	44 966 811
5.5.	Налог на прибыль	2410	905 100	3 251 166
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	-	-
	отложенный налог на прибыль	2412	905 100	3 251 166
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	113 540 525	48 217 977

Заместитель генерального директора по финансовым международным проектам
ПАО "ФосАгро"
 Шарайко Александр Федорович
 (расшифровка подписи)

Руководитель фронт-офиса департамента по учету московских и сбытовых компаний центра обслуживания обособленного подразделения АО "Апатит" в городе Москве
 Валенкова Елена Валентиновна
 (расшифровка подписи)

2 февраля 2022 г.

Продолжение Приложения Г

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	113 540 525	48 217 977
	Справочно	2900	-	-
5.4.	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-
5.4.	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Заместитель генерального
директора по финансам и
международным проектам
ПАО "ФосАгро"

(действует по доверенности б/н от 25.12.2020 г.)

Руководитель фронт-
офиса департамента по
учету московских и
сбытовых компаний
центра обслуживания
обособленного
подразделения АО
"Апатит" в городе Москве

(действует по договору оказания услуг № АПТТ-14-0000015 от 01.07.2021г., доверенность от 30.11.2021 №77АГ8876001)

Шарабайко
Александр
Федорович

расшифровка подписи

Валенкова Елена
Валентиновна

расшифровка подписи

2 февраля 2022 г.

Приложение Д
«Бухгалтерский баланс» ПАО «АКРОН»

Бухгалтерский баланс

на **30 сентября 2021 г.**

Организация	Публичное акционерное общество "Акрон"	Форма по ОКУД	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	30	09	2021
Вид экономической деятельности	Производство удобрений и азотных соединений	по ОКПО	00203789		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичные акционерные общества/совместная частная и иностранная собственность	ИНН	5321029508		
Единица измерения: тыс. рублей		по ОКВЭД 2	20.15		
Местонахождение (адрес)	173012, область Новгородская, город Великий Новгород	по ОКОПФ/ОКФС	12247	34	
		по ОКЕИ	384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
 Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора **Общество с ограниченной ответственностью "Кроу СиАрЭс Русаудит"**

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	7716044594
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1037700117949

Пояснения	Наименование показателя	Код показ.	На	На	На
			30 сентября 2021 г.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	84 975	82 404	78 970
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	45 254 525	44 077 362	39 894 196
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	90 622 052	90 622 052	99 492 209
	Отложенные налоговые активы	1180	287 819	1 092 934	269 242
	Прочие внеоборотные активы	1190	2 708 251	101 772	1 039 379
	Итого по разделу I	1100	138 957 622	135 976 524	140 773 996
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	10 310 307	7 511 022	6 803 712
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	98 121	45 120	49 498
	Дебиторская задолженность	1230	11 422 131	8 006 397	6 275 526
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 513 830	14 387	10 911
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 446 938	6 178 720	2 581 009
	Прочие оборотные активы	1260	68 905	54 377	28 067
	Итого по разделу II	1200	28 860 232	21 810 023	15 748 723
	БАЛАНС	1600	167 817 854	157 786 547	156 522 719

Продолжение Приложения Д

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	код показ.	На 30 сентября 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	202 670	202 670	202 670
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(22 853 755)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	930 214	934 095	936 533
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	30 401	30 401	30 401
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	65 427 215	11 290 764	23 103 543
	Итого по разделу III	1300	43 736 745	12 457 930	24 273 147
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	95 214 838	101 621 845	98 665 780
	Отложенные налоговые обязательства	1420	6 533 522	6 916 421	6 892 222
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	101 748 360	108 538 266	105 558 002
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	6 491 597	28 596 482	18 078 659
	Кредиторская задолженность	1520	15 328 372	7 678 464	8 181 207
	Доходы будущих периодов	1530	58 333	60 958	64 458
	Оценочные обязательства	1540	454 447	454 447	367 246
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	22 332 749	36 790 351	26 691 570
	БАЛАНС	1700	167 817 854	157 786 547	156 522 719

Руководитель

(подпись)

В.Я. Куницкий

(расшифровка подписи)

И.о. главного бухгалтера

(подпись)

С.В. Васильева

(расшифровка подписи)

" 29 " октября 20 21 г.



Приложение Е
«Отчет о финансовых результатах» ПАО «АКРОН»

Отчет о финансовых результатах

январь - сентябрь 2021 г.

Организация **Публичное акционерное общество "Акрон"** по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности **Производство удобрений и азотных соединений** ОКВЭД 2 _____
Организационно-правовая форма/форма собственности **Публичные акционерные общества/
совместная частная и иностранная собственность** по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: тыс.руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
30	09	2021
00203789		
5321029508		
20.15		
12247		34
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	январь - сентябрь	январь - сентябрь
			<u>2021</u> г.	<u>2020</u> г.
	Выручка	2110	86 324 634	48 541 987
	Себестоимость продаж	2120	(34 325 347)	(30 481 060)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	51 999 287	18 060 927
	Коммерческие расходы	2210	(3 516 388)	(3 474 995)
	Управленческие расходы	2220	(3 235 385)	(2 990 031)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	45 247 514	11 595 901
	Доходы от участия в других организациях	2310	22 364 346	5 930 208
	Проценты к получению	2320	89 371	13 949
	Проценты к уплате	2330	(3 788 471)	(4 912 705)
	Прочие доходы	2340	1 930 886	5 771 461
	Прочие расходы	2350	(1 974 936)	(26 433 598)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	63 868 710	(8 034 784)
	Налог на прибыль	2410	(8 528 947)	2 381 288
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(8 106 731)	-
	отложенный налог на прибыль	2412	(422 216)	2 381 288
	Прочее	2460	-	(1 366)
	в том числе: налог на прибыль, относящийся к прошлым периодам	2461	-	(1 366)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	55 339 763	(5 654 862)

Продолжение Приложения Е

Форма 0710002 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	январь - сентябрь	январь - сентябрь
			<u>2021</u> г.	<u>2020</u> г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁷	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	55 339 763	(5 654 862)
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель


(подпись)

В.Я. Куницкий
(расшифровка подписи)

" 29 " октября 20 21 г.



И.о. главного
бухгалтера


(подпись)

С.В. Васильева
(расшифровка подписи)